www.elsolucionario.net

6ª edición

Liderazgo en las organizaciones

Gary Yukl

PEARSON
Prentice Hall

Find your solutions manual here!

El Solucionario

www.elsolucionario.net

Subscribe RSS | Find on Facebook | Follow my Tweets

Encuentra en nuestra página los Textos Universitarios que necesitas!

Libros y Solucionarios en formato digital
El complemento ideal para estar preparados para los exámenes!

Los Solucionarios contienen TODOS los problemas del libro resueltos y explicados paso a paso de forma clara..

Visitanos para descargarlos GRATIS!
Descargas directas mucho más fáciles...

WWW.ELSOLUCIONARIO.NET

Biology
Investigación Operativa
Computer Science
Matemáticas Avanzadas
Physics
Estadística
Chemistry
Geometría
Math
Termodinámica
Cálculo
Electrónica
Circuitos
Business
Mechanical Engineering
Civil Engineering
Economía
Análisis Numérico
Ecuaciones Diferenciales
Electrical Engineering
Álgebra
Electromagnetismo

Find your solutions manual here!

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Sexta
Edición

LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

Gary Yukl

University at Albany
State University of New York

Traducción
Yago Moreno López
yagomoreno@blueyonder.co.uk

www.elsolucionario.net

PEARSON
Prentice Hall

Madrid • México • Santa Fe de Bogotá • Buenos Aires • Caracas • Lima • Montevideo
San Juan • San José • Santiago • São Paulo • White Plains

www.elsolucionario.net

Datos de catalogación bibliográfica

Gary A. Yukl
Liderazgo en las organizaciones.
6.ª edición

PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Madrid, 2008

ISBN: 978-84-8322-344-4
Materia: 658 Organización y gestión de empresas

Formato: 195 × 25 mm **Páginas:** 552

Authorized translation from the English language edition, entitled LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS, 6th Edition by YUKL, GARY A., published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, Copyright © 2006.
All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.
SPANISH language edition published by PEARSON EDUCACIÓN S.A., Copyright © 2008.

DERECHOS RESERVADOS
© 2008 PEARSON EDUCACIÓN S.A.
C/ Ribera del Loira, 28
28042 Madrid (España)

Gary A. Yukl
Liderazgo en las organizaciones

ISBN: 978-84-8322-344-4
Depósito Legal:

Equipo editorial:
Editor: Alberto Cañizal
Técnico editorial: María Varela

Equipo de producción:
Director: **José Antonio Clares**
Técnico: **José Antonio Hernán**

Diseño de cubierta: **Equipo de diseño de PEARSON EDUCACIÓN, S.A.**
Composición: JOSUR TRATAMIENTO DE TEXTOS, S.L.

Notas sobre enlaces a páginas web ajenas: Este libro puede incluir enlaces a sitios web gestionados por terceros y ajenos a PEARSON EDUCACIÓN S.A. que se incluyen sólo con finalidad informativa.
PEARSON EDUCACIÓN S.A. no asume ningún tipo de responsabilidad por los daños y perjuicios derivados del uso de los datos personales que pueda hacer un tercero encargado del mantenimiento de las páginas web ajenas a PEARSON EDUCACIÓN S.A. y del funcionamiento, accesibilidad o mantenimiento de los sitios web no gestionados por PEARSON EDUCACIÓN S.A. Las referencias se proporcionan en el estado en que se encuentran en el momento de publicación sin garantías, expresas o implícitas, sobre la información que se proporcione en ellas.

Impreso por:

IMPRESO EN ESPAÑA - PRINTED IN SPAIN

Este libro ha sido impreso con papel y tintas ecológicos

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Por su amor, apoyo y comprensión,
este libro está dedicado a Maureen.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Contenido

Prefacio xiii

CAPÍTULO 1 Introducción: la naturaleza del liderazgo 1

CAPÍTULO 2 La naturaleza del trabajo de dirección 23

CAPÍTULO 3 Perspectivas sobre la conducta del liderazgo eficaz 53

CAPÍTULO 4 Liderazgo participativo, delegación de responsabilidades y delegación de poder 85

CAPÍTULO 5 Creación de papeles diádicos, atribuciones y el papel de los seguidores 121

CAPÍTULO 6 Poder e influencia 151

CAPÍTULO 7 Rasgos y habilidades directivas 187

CAPÍTULO 8 Las primeras teorías contingentes sobre el liderazgo directivo 223

CAPÍTULO 9 Liderazgo carismático y transformacional 259

CAPÍTULO 10 Liderazgo del cambio en las organizaciones 295

CAPÍTULO 11 Liderazgo en equipos y decisiones de grupo 331

CAPÍTULO 12 Liderazgo estratégico de los ejecutivos 369

CAPÍTULO 13 Desarrollo de las habilidades de liderazgo 403

CAPÍTULO 14 Liderazgo ético y diversidad 435

CAPÍTULO 15 Revisión e integración 459

Referencias 479

Índice analítico 527

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Índice

Prefacio xiii

CAPÍTULO 1 Introducción: la naturaleza del liderazgo 1

Las definiciones del liderazgo 2
El liderazgo eficaz 10
Revisión de los principales enfoques de investigación 12
Niveles de conceptuación del liderazgo 15
Otras bases para comparar las teorías sobre el liderazgo 18
Organización de este libro 19

CAPÍTULO 2 La naturaleza del trabajo de dirección 23

Los patrones de actividad en el trabajo de dirección 24
Los estudios de los determinantes situacionales 36
Cambios en la naturaleza del trabajo de dirección 40
¿Hasta dónde llega la discrecionalidad de los directivos? 41
Las limitaciones de los estudios descriptivos 41
Aplicaciones para los directivos 42

CAPÍTULO 3 Perspectivas sobre la conducta del liderazgo eficaz 53

Los estudios de liderazgo de la Universidad de Ohio State 54
Las conductas de liderazgo 54
Las limitaciones de los estudios basados en encuestas 58
Experimentos de conductas orientadas a las tareas y a las relaciones 60
La investigación basada en los incidentes críticos 61
El líder alto-alto 62
Taxonomías de la conducta de liderazgo 65
Conductas específicas a la tarea 71
Conductas específicas orientadas hacia las relaciones 75
Evaluación del enfoque conductista 79

CAPÍTULO 4 Liderazgo participativo, delegación de responsabilidades y delegación de poder 85

El cáracter del liderazgo participativo 86
Repercusiones del lideracgo participativo 88

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Investigación sobre los efectos del liderazgo participativo 90
Modelo de decisión normativa 93
Aplicaciones: líneas directrices para el liderazgo participativo 98
Delegación de responsabilidades 102
Aplicaciones: líneas directrices de la delegación de responsabilidades 107
Delegación de poder recibido 111

CAPÍTULO 5 Creación de papeles diádicos, atribuciones y el papel de los seguidores 121

La teoría del intercambio líder-miembro 122
Atribuciones del líder sobre los subordinados 127
Aplicaciones: corrección de las deficiencias de rendimiento 129
Atribuciones del seguidor y teorías implícitas 133
Gestión de las impresiones 135
Contribuciones de los seguidores a un liderazgo eficaz 138
Autogestión 139
Aplicaciones: líneas directrices para los seguidores 141
Integración del papel de líder y seguidor 144

CAPÍTULO 6 Poder e influencia 151

Conceptos de poder e influencia 152
Tipos y fuentes de poder 154
Cómo se adquiere y se pierde poder 164
Consecuencias del poder del cargo y del poder personal 166
¿Cuánto poder deberían tener los líderes? 167
Tácticas de influencia 170
Poder y conducta de influencia 176
Utilización y eficacia de las tácticas de influencia 177

CAPÍTULO 7 Rasgos y habilidades directivas 187

Carácter de los rasgos y habilidades 188
Investigación sobre los rasgos y habilidades del líder 189
Rasgos directivos y eficacia 196
Habilidades y eficacia directiva 205
Otras competencias relevantes 209
Relevancia situacional de las habilidades 212
Evaluación de la investigación sobre los rasgos 214
Aplicaciones para los directivos 216

CAPÍTULO 8 Las primeras teorías contingentes sobre el liderazgo directivo 223

Modelo contingente del compañero menos preferido 224
Teoría del camino-metas del liderazgo 227

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Teoría del liderazgo situacional 232
Teoría de los sustitutos del liderazgo 234
Modelo de multiples vínculos 238
Teoría de los recursos cognitivos 245
Evolución general de las teorías contingentes 248
Aplicaciones para los directivos 249

CAPÍTULO 9 Liderazgo carismático y transformacional 259

Dos teorías iniciales 260
Teoría del autoconcepto del liderazgo carismático 263
Otros conceptos del carisma 265
Consecuencias del liderazgo carismático 269
Carismáticos positivos y negativos 269
Liderazgo transformacional 273
Métodos de investigación para valorar las teorías 276
Liderazgo transformacional frente a liderazgo carismático 281
Evaluación de las teorías 282
Aplicaciones: líneas directrices para los líderes 284

CAPÍTULO 10 Liderazgo del cambio en las organizaciones 295

Procesos de cambio en las organizaciones 296
Influencia de la cultura de la organización 301
Desarrollo de una visión 306
Implementación del cambio 312
Aplicaciones: líneas directrices para liderar el cambio 313
Innovación y aprendizaje de la organización 319
Aplicaciones: líneas directrices para aumentar el aprendizaje y la innovación 322

CAPÍTULO 11 Liderazo en equipos y decisiones de grupo 331

La naturaleza de los equipos 332
Liderazgo en distintos tipos de equipos 341
Procedimientos para facilitar el aprendizaje del equipo 345
Aplicaciones: líneas directrices para crear equipos 348
Toma de decisiones en los grupos 352
Funciones del liderazgo en las reuniones 354
Aplicaciones: líneas directrices para liderar reuniones 357

CAPÍTULO 12 Liderazgo estratégico de los ejecutivos 369

Restricciones para los ejecutivos 370
Atribuciones sesgadas sobre los altos ejecutivos 372
Investigación sobre los efectos de la sucesión del liderazgo 373

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Cambio evolutivo y liderazgo estratégico 375
Poder político y liderazgo estratégico 378
Tenencia de un cargo y liderazgo estratégico 379
Equipos ejecutivos 380
Cómo influyen los líderes sobre el rendimiento de la organización 384
Supervisión del entorno 390
Formulación de la estrategia 393

CAPÍTULO 13 Desarrollo de las habilidades de liderazgo 403

Programas de formación en liderazgo 404
Diseño de una formación eficaz 405
Técnicas especiales para la formación en liderazgo 407
Aprendizaje a partir de la experiencia 412
Actividades de desarrollo 414
Actividades de autoayuda 426
Condiciones favorecedoras del desarrollo 427
Perspectiva de sistemas del desarrollo del liderazgo 429

CAPÍTULO 14 Liderazgo ético y diversidad 435

Liderazgo ético 435
Género y liderazgo 445
Liderazgo en distintas culturas 448
Gestión de la diversidad 453

CAPÍTULO 15 Revisión e integración 459

Principales conclusiones de la investigación sobre el liderazgo 460
Hacia un marco conceptual integrador 464
Sesgos en la conceptuación del liderazgo 467
Temas relativos a los métodos de investigación 471
Reflexiones a modo de conclusión 476

Referencias 479

Índice analítico 527

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Prefacio

Este libro trata sobre el liderazgo en las organizaciones. Su principal foco de atención es el liderazgo directivo en contraposición con el liderazgo parlamentario, el liderazgo de los movimientos sociales, o el liderazgo emergente en los grupos informales. El libro presenta una revisión general de la teoría y la investigación sobre el liderazgo en las organizaciones formales. El tema de la eficacia del liderazgo es de especial interés, y el análisis vuelve recurrentemente a la pregunta de qué es lo que hace que una persona sea un líder eficaz.

El contenido del libro refleja una preocupación dual por la teoría y la práctica. He intentado satisfacer a dos audiencias distintas que tienen preferencias algo diferentes. La mayoría de los académicos prefiere un manual que proporcione una detallada explicación y una evaluación crítica de las principales teorías, así como una revisión y evaluación exhaustivas de la investigación empírica. Están más interesados en la calidad de la investigación y en qué tipo de investigación adicional se necesita que en las aplicaciones prácticas. Muchos académicos se muestran escépticos sobre el valor de las prescripciones y líneas directrices para profesionales, y consideran que son prematuras a falta de una mayor investigación. Por el contrario, la mayoría de profesionales quiere respuestas inmediatas sobre qué es lo que tienen que hacer y cómo hacerlo para ser más eficaces como líderes. Necesitan abordar los retos actuales de su trabajo y no pueden esperar durante décadas hasta que los académicos resuelvan sus desacuerdos teóricos y obtengan respuestas definitivas. La mayoría está más interesada en identificar remedios y prescripciones útiles que en averiguar cómo se descubrió este conocimiento.

Estas distintas preferencias son una de las principales razones del muy lamentado desacuerdo entre científicos y profesionales de la dirección y de la psicología organizacional-industrial. Creo que es importante que los directivos y gestores comprendan la complejidad del liderazgo eficaz, la fuente de nuestros conocimientos sobre el liderazgo en las organizaciones, y las limitaciones de este conocimiento. Análogamente, creo que es importante que los académicos piensen más en cómo se pueden aprovechar sus teorías e investigaciones para mejorar la práctica directiva. Hay demasiada investigación sobre el liderazgo que está diseñada únicamente para analizar pequeñas preguntas esotéricas que sólo tienen interés para unos pocos académicos que publican en las mismas publicaciones.

Los académicos se sentirán encantados al descubrir que se explican y critican las principales teorías, se revisan y resumen las investigaciones empíricas, y se ofrecen muchas referencias para permitirles hacer un seguimiento con una lectura complementaria sobre los temas de especial interés. El campo del liderazgo sigue en estado de fermentación, con muchas continuadas controversias sobre cuestiones conceptuales y metodológicas. El libro aborda estos temas siempre que es posible, en vez de limitarse a presentar las teorías y resumir las conclusiones sin preocuparse por la calidad de la investigación que hay detrás. En vez de detallar una interminable serie de teorías y estudios, el libro se centra en aquellas que son más relevantes e informativas. El libro revisa lo que sabemos sobre la eficacia del liderazgo, y la edición actual refleja los significativos progresos de nuestra comprensión del mismo desde que se publicó la primera edición en 1981.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Para los profesionales he intentado mostrar una mejor apreciación de la complejidad del liderazgo directivo, la importancia de disponer del conocimiento teórico correspondiente y la necesidad de ser flexible y pragmático en la aplicación de este conocimiento. La edición actual proporciona muchas directrices y recomendaciones para mejorar la eficacia directiva, pero no es un manual del profesional con técnicas sencillas y recetas secretas que garanticen el éxito instantáneo. El propósito de las directrices es ayudar al lector a comprender las repercusiones prácticas de la teoría e investigación sobre el liderazgo, y no prescribir de manera exacta cómo tiene que hacer las cosas el líder. La mayoría se basa en una investigación limitada, y no son infalibles,

Una gran parte de los capítulos tiene uno o dos breves casos de estudio diseñados para ayudar al lector a lograr una mejor comprensión de las teorías, conceptos y líneas directrices presentadas. Los casos describen acontecimientos que se han producido en organizaciones reales, pero se han modificado en alguna ocasión para que sean más útiles para el aprendizaje de conceptos básicos y de prácticas eficaces. Los casos piden al lector que analice los procesos conductuales, identifique ejemplos de conductas eficaces e ineficaces, y sugiera formas eficaces de abordar la situación que se ha descrito. Los casos requieren de 20 a 30 minutos para su debate.

Existe un manual del profesor con detallados análisis de los casos y sugerencias de uso. También incluye un examen de preguntas de respuesta múltiple para cada capítulo sobre las principales cuestiones abordadas, además de ejercicios para utilizar en clase (por ejemplo, juegos de rol) y algunas actividades fuera del aula que ayudan a los alumnos a comprender cómo pueden aplicar la teoría y las líneas directrices.

Dada su atención al liderazgo eficaz en las organizaciones, este libro es especialmente relevante para los individuos que ejercen actualmente como directivos o que esperan convertirse en directivos en un futuro próximo. También es adecuado para ser utilizado como libro de texto fundamental en cursos universitarios o de postgrado. Estos cursos se encuentran en muchas facultades o departamentos distintos, tales como, administración de empresas, psicología, sociología, administración educativa, administración pública y administración de la atención sanitaria. El libro también es útil para directivos en prácticas que están buscando algo más que respuestas superficiales a preguntas difíciles sobre liderazgo. Está siendo muy utilizado en gran cantidad de países distintos, y ya se ha traducido a otros idiomas, incluyendo el chino, el coreano, el indonesio y el griego.

Gary Yukl
Albany, Nueva York
Diciembre 2004

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

CAPÍTULO

1 INTRODUCCIÓN: LA NATURALEZA DEL LIDERAZGO

www.elsolucionario.net

Objetivos de aprendizaje

Al estudiar este capítulo, debe llegar a entender:

- Por qué existen tantas definiciones distintas del liderazgo.
- Las líneas principales de controversia sobre las diferencias entre el liderazgo y la dirección de empresas.
- La definición del liderazgo que se establece en este libro.
- Por qué resulta tan difícil evaluar la eficacia del liderazgo.
- Los distintos indicadores que se emplean para evaluar la eficacia del liderazgo.
- Cuáles son los aspectos del liderazgo que más se han estudiado durante los últimos 50 años.
- Cómo se puede describir el liderazgo en términos de un proceso individual, diádico, grupal u organizacional.
- La organización de este libro.

El liderazgo es un tema que ha despertado un gran interés desde siempre. El término sugiere la imagen de individuos poderosos y dinámicos: comandantes de ejércitos victoriosos, directores de imperios empresariales instalados en sus despachos de lujo, y hombres y mujeres que cambian la fortuna de las naciones. Las hazañas de líderes valientes y clarividentes son la esencia de las leyendas y de la mitología. Gran parte de nuestra historia es el relato de los líderes militares, políticos, religiosos y sociales, a quienes atribuimos el mérito o la culpa de los más significados acontecimientos históricos, aun cuando nuestra comprensión de las causas reales de los mismos y de la influencia del líder es limitada. Posiblemente, la fascinación general que ejerce el liderazgo sea consecuencia del carácter misterioso del proceso, y del hecho de que a todos nos afecta en la vida. ¿Por qué determinados líderes (como Gandhi, Mahoma o Mao Tse-Tung) inspiraron tanto ardor y devoción? ¿Cómo llegaron otros (como

www.elsolucionario.net

Julio César o Alejandro Magno) a crear sus grandes imperios? ¿Cómo es posible que algunas personas aparentemente sin cualidades sobresalientes (como Adolf Hitler o Claudio César) consiguieran encumbrarse al poder? ¿Por qué la gente defenestró tan repentinamente a determinados líderes (como Winston Churchill o Indira Gandhi) a pesar de su evidente poder y de sus éxitos? ¿Por qué algunos líderes gozan del apoyo de un grupo de seguidores leales que estarían dispuestos a sacrificar sus propias vidas por ellos, mientras los subordinados de otros los desprecian hasta llegar a urdir su asesinato?

Las cuestiones relativas al liderazgo han sido objeto de especulaciones desde siempre, pero la investigación científica del liderazgo no comenzó hasta entrado el siglo XX. Gran parte de estas investigaciones se ha centrado en los determinantes de la eficacia del liderazgo. Así, las ciencias sociales han intentado descubrir cuáles son las características, habilidades, comportamientos, fuentes de poder y aspectos situacionales que determinan la capacidad de un líder de influir sobre sus seguidores y conseguir sus objetivos. Entre las cuestiones más importantes que se han investigado figuran las causas de la emergencia de algunas personas como líderes y los determinantes que condicionan las acciones del líder, pero el tema principal ha sido el liderazgo eficaz.

Aunque los científicos han conseguido arrojar algo de luz sobre los enigmas del liderazgo, quedan muchos interrogantes. Este libro repasa las principales teorías y resultados de la investigación en el campo de la eficacia, destacando el liderazgo en la dirección de las organizaciones formales, como las empresas, las administraciones públicas, los hospitales o las universidades. Este primer capítulo introduce el tema mediante una discusión de las distintas concepciones del liderazgo, los distintos criterios utilizados en la evaluación de la eficacia y los diferentes enfoques adoptados en el estudio del liderazgo. Además, ofrece una visión global de la obra y explica cómo se organizan los distintos temas.

Las definiciones del liderazgo

Liderazgo es una voz del léxico común que se ha incorporado a la terminología técnica de una disciplina científica, pero sin una redefinición precisa. Por consiguiente, tiene connotaciones ajenas que provocan cierta ambigüedad en su significado (Janda, 1960). Por otra parte, el empleo de otros conceptos imprecisos, tales como *poder, autoridad, dirección, administración, control* o *supervisión* para describir fenómenos parejos también provoca cierta confusión. En este sentido, la observación de Bennis (1959, pág. 259) sigue siendo tan acertada hoy como años atrás:

> El concepto del liderazgo siempre nos resulta esquivo, o surge de otra guisa y su naturaleza escurridiza y compleja nos vuelve a confundir. Por ello, hemos inventado una proliferación de términos para abordar la idea... por lo que el concepto sigue sin tener una definición adecuada.

Los científicos tienden a definir el liderazgo a partir de perspectivas particulares y los aspectos del fenómeno que más les interesan. Después de repasar exhaustivamente la literatura sobre el liderazgo, Stogdill (1974, pág. 259) concluyó que: "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han pretendido definir el concepto." La marea de nuevas definiciones ha continuado sin menguar desde que Stogdill hizo su observación: el liderazgo se ha definido en términos de características, conductas, influencias, patrones de interacción, relaciones de papeles o el desempeño de los puestos administrativos. La Tabla 1-1 presenta algunas de las definiciones más representativas propuestas a lo largo de los últimos 50 años.

Las definiciones del liderazgo reflejan mayoritariamente la hipótesis de que el fenómeno supone un proceso en el que una persona ejerce su influencia sobre otras para dirigir, estructurar y facilitar las actividades y relaciones dentro de un grupo u organización. No obstante, las numerosas definiciones del liderazgo no parecen tener mucho más en común, y difieren en muchos aspectos, tales como la perso-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 1-1 Definiciones del liderazgo

- El liderazgo es "el comportamiento de un individuo... que dirige las actividades de un grupo hacia una meta común." (Hemphill y Coons, 1957, pág. 7).
- El liderazgo es "el aumento de la influencia por encima del cumplimiento mecánico de las directrices habituales de la organización." (Katz y Kahn, 1978, pág. 528).
- "El liderazgo se ejerce cuando las personas... movilizan.... recursos institucionales, políticos y psicológicos, entre otros, para despertar, captar y satisfacer las motivaciones de sus seguidores." (Burns, 1978, pág. 18).
- "El liderazgo se realiza en el proceso mediante el cual uno o más individuos consiguen delimitar o definir la realidad de otros." (Smirchch y Morgan, 1982, pág. 258).
- El liderazgo es "el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia la consecución de sus metas." (Rauch y Behling, 1984, pág. 46).
- "El liderazgo se refiere a la articulación de las visiones, la incorporación de los valores y la creación de un entorno en el que se consiguen las cosas." (Richards y Engle, 1986, pág. 206).
- "El liderazgo es el proceso de insuflar un propósito (una dirección con sentido) al esfuerzo colectivo y de generar un esfuerzo voluntario para la consecución de un objetivo." (Jacobs y Jaques, 1990, pág. 281).
- El "liderazgo es la capacidad de trascender una cultura... para iniciar procesos de cambio evolutivo más adaptativos." (Schein, 1992, pág. 2).
- "El liderazgo es el proceso de hacer comprensibles las actividades de los individuos para ayudarlos a comprender y comprometerse." (Drath y Palus, 1994, pág. 4).
- El liderazgo es "la capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y el éxito de la organización...". (House *et al.*, 1999, pág. 184).

na que ejerce la influencia, el propósito de la influencia, la manera en que se ejerce o los resultados del intento de influir. Estas diferencias no son meras discusiones entre científicos quisquillosos, sino el reflejo de un profundo desacuerdo sobre la identificación de los líderes y de los procesos de liderazgo. Aquellos investigadores que discrepan en su concepto del liderazgo también eligen distintos fenómenos como objeto de estudio e interpretan los resultados de distintas maneras. Cuando los investigadores establecen una definición restringida del liderazgo, es más probable que también adopten una perspectiva más estrecha en cuanto a los procesos a estudiar, y a la vez es menos probable que descubran asuntos que no estén relacionados con sus hipótesis iniciales sobre el liderazgo eficaz, o que entren en contradicción con tales hipótesis.

Por otra parte, algunos teóricos (por ejemplo Alvesson y Sveningsson, 2003; Miner, 1975) han llegado a cuestionar si el liderazgo es siquiera útil como constructo científico, a la vista del enorme espectro de significados que tiene el término. No obstante, la mayoría de los investigadores en el campo de la ciencia de la conducta y de los profesionales parecen aceptar que el liderazgo es un fenómeno real y que es importante para la eficacia de las organizaciones. No parece, pues, que el aluvión de artículos y libros acerca del liderazgo vaya a disminuir a corto plazo.

¿Un papel especializado o un proceso de influencia compartida?

La cuestión de si el liderazgo debe considerarse como un papel especializado o un proceso de influencia compartida es una controversia clave. Un punto de vista es que todos los grupos desarrollan una especialización de papeles, incluido un papel de liderazgo al que le son inherentes determinadas responsabilidades y funciones que no es posible compartir más extensivamente sin poner en peligro la eficacia del grupo. Se designa "líder" a la persona que se supone que desempeña este papel especializado

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

de liderazgo. Los otros miembros del grupo son los denominados "seguidores", aunque alguno puede ayudar al líder principal a desarrollar sus funciones de liderazgo. La distinción entre los papeles del líder y del seguidor no excluye que una misma persona desempeñe los dos a la vez: por ejemplo, el director de un departamento será un líder para los empleados de su departamento, pero también será el seguidor de los ejecutivos de alto nivel de la organización. Lo investigadores que conciben el liderazgo como un papel especializado muestran normalmente un mayor interés por los atributos que determinan la selección de los individuos designados como líderes, la conducta típica de los líderes designados y los efectos de esta conducta sobre otros miembros del grupo o de la organización.

Otra forma de ver el liderazgo es como un proceso de influencias que ocurre con naturalidad dentro de los sistemas sociales y se disemina entre sus miembros. Los autores que defienden esta perspectiva consideran más útil estudiar el "liderazgo" como un proceso social en vez de un papel especializado. Bajo este punto de vista, cualquier miembro de un sistema social puede manifestar el liderazgo en ocasiones, mientras que no existe ninguna diferencia clara entre líderes y seguidores. Por tanto, diferentes personas pueden desarrollar determinadas funciones de liderazgo, influyendo en las tareas del grupo, su manera de afrontar las mismas y la forma en que los individuos se relacionan entre sí. Consecuentemente, las decisiones importantes sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo se toman mediante un proceso interactivo que abarca a numerosos individuos, influyendo cada uno de ellos sobre los demás. Los investigadores que conciben el liderazgo como un difuso proceso común tienden a interesarse más por los complejos procesos de influencia que se desarrollan entre los miembros del grupo, el contexto y las condiciones que determinan el momento y la manera en que ocurren, además de las consecuencias para el grupo o la organización.

Tipificación de los procesos de influencia

Por otra parte, la controversia acerca de la definición del liderazgo abarca no sólo la cuestión de quién ejerce la influencia, sino también la tipificación de dicha influencia y de sus resultados. Algunos teóricos prefieren restringir la definición del liderazgo al ejercicio de la influencia como resultado de un compromiso entusiasta de los seguidores, a diferencia de un cumplimiento indiferente o una obediencia más o menos reacia. Alegan estos teóricos que la persona que controla las recompensas o castigos potenciales para manipular u obligar a sus seguidores en realidad no ejerce el "liderazgo", y además abusa de su poder.

El punto de vista contrario afirma que esta definición es demasiado restrictiva porque excluye algunos procesos de influencia que resultan importantes para comprender la eficacia o ineficacia del directivo en determinadas situaciones. Por tanto, la manera en que se define el liderazgo no debe determinar la respuesta a la cuestión científica de los fundamentos de la eficacia en el liderazgo. Es decir, se puede conseguir un mismo resultado mediante el empleo de diversos métodos de influencia, y el mismo tipo de influencia puede dar resultados dispares según el carácter de la situación. Incluso las personas que se ven manipuladas, u obligadas a emprender determinadas acciones, pueden llegar a comprometerse, si a la postre descubren que la alternativa es en realidad lo mejor para ellos y para su organización. El uso ético del poder es un asunto de legítimo interés para los estudiosos del liderazgo, pero no debe limitar la definición del liderazgo ni la elección de procesos de influencia para el análisis.

El propósito de los intentos de influir

Otro debate acerca de los intentos de influencia relevantes al liderazgo se centra en los objetivos y resultados finales. Desde un punto de vista, el liderazgo se desarrolla solamente cuando se influye en

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

otras personas para que actúen de forma ética y a la vez beneficiosa tanto para la organización como para el individuo. Esta definición del liderazgo excluye los intentos de influir que resulten irrelevantes y perjudiciales para los seguidores, como podrían ser los esfuerzos de un líder de obtener un beneficio personal a su costa.

La postura contraria incluiría todos los intentos de influir sobre las actitudes y conductas de los seguidores dentro del contexto organizacional, independientemente del propósito original o del beneficiario real de tales esfuerzos. En este sentido, las acciones del liderazgo suelen obedecer a motivos múltiples, y rara vez es posible determinar hasta qué punto son altruistas y no egoístas. Los resultados de las acciones de los líderes suponen una mezcla de costes y beneficios, algunos indeseados, y la deducción de los propósitos puede ser, por tanto, muy difícil: a pesar de las mejores intenciones, las acciones del líder resultan a veces perjudiciales y no beneficiosas para sus seguidores. Por otra parte, cuando son las necesidades personales del líder las que motivan sus acciones, los resultados pueden a veces proporcionar beneficios no previstos para sus seguidores y la organización. Por tanto, no debe limitarse el campo de estudio de los procesos del liderazgo a su objetivo pretendido.

La influencia basada en la razón y en las emociones

La mayoría de las definiciones del liderazgo enumeradas anteriormente destacan los procesos racionales y cognitivos. Durante años, pues, se ha tendido a considerar el liderazgo como un proceso en el que los líderes influyen en sus seguidores para alimentar la convicción de que su cooperación en la consecución de un objetivo común redundará en su interés. De hecho, muy pocas concepciones del liderazgo reconocían la importancia de las emociones como base del ejercicio de la influencia hasta la década de 1980.

No obstante, muchas concepciones recientes del liderazgo resaltan los aspectos emocionales de la influencia mucho más que los aspectos racionales. Desde este punto de vista, solamente los aspectos del liderazgo basados en las emociones y los valores pueden explicar los excepcionales logros de determinados grupos u organizaciones. Los líderes estimulan a sus seguidores a sacrificar voluntariamente sus intereses personales para conseguir un fin superior; por ejemplo, los soldados arriesgan la vida para cumplir con su misión y proteger a sus compañeros. La importancia relativa de los procesos racionales y emocionales, y la forma en que interactúan los dos, son cuestiones que se resolverán mediante la investigación empírica, y es por tanto importante que la conceptuación del liderazgo no excluya ningún tipo de proceso.

El liderazgo frente a la dirección

Existe una continua controversia acerca de la diferencia entre el liderazgo y la dirección. Obviamente, una persona puede ser un líder sin ser un directivo (por ejemplo, puede ser un líder informal) y, de la misma manera, una persona puede ser un directivo sin ejercer el liderazgo. De hecho, existen empleados cuyos puestos les definen como "directivo" aunque carezcan de subordinados (por ejemplo, un directivo de cuentas). Aunque nadie propone que la dirección empresarial sea equivalente al liderazgo, el grado de solapamiento es un asunto que sí suscita un profundo desacuerdo.

Algunos autores (por ejemplo, Bennis y Nanus, 1985; Zaleznik, 1977) afirman que el liderazgo y la dirección son procesos cualitativamente diferentes entre sí, y hasta excluyentes. En este sentido, la distinción más extrema supone que la dirección y el liderazgo no pueden confluir en una misma persona: en otras palabras, determinadas personas son directivos y otras son líderes. Estas definiciones de líderes y directivos suponen que sus valores son incompatibles y sus personalidades diferentes: los direc-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

tivos valoran la estabilidad, el orden y la eficiencia, pero los líderes estiman la flexibilidad, la innovación y la adaptación; los directivos se preocupan por los procedimientos e intentan mejorar el desempeño de las personas, mientras los líderes se interesan por el sentido de las cosas y buscan el acuerdo acerca de las prioridades. En este sentido, Bennis y Nanus (1985, pág. 21) opinaron que los "directivos son personas que hacen las cosas bien y los líderes son personas que hacen lo que es correcto". No obstante, la investigación no apoya la asociación del liderazgo o de la dirección empresarial con determinados tipos de personalidades y, de hecho, los individuos apenas reflejan estos estereotipos extremos, los cuales, por otra parte, insinúan que los directivos son ineficaces. La palabra "directivo" denota profesionalmente a un colectivo numeroso, y sería poco sensible denigrar a todas estas personas mediante un estereotipo negativo.

Otros estudiosos (por ejemplo Bass, 1990; Hickman, 1990; Kotter, 1988; Mintzberg, 1973; Rost, 1991) consideran el liderazgo y la dirección de empresas como procesos distintos, pero sin presuponer que los líderes y los directivos sean personas de distinta naturaleza. La definición de estos dos procesos varía algo según el autor. Por ejemplo, Mintzberg (1973) describió el liderazgo como uno de los diez papeles de la dirección de empresas (*véase* el Capítulo 2): el liderazgo incluye la motivación de los subordinados y la creación de condiciones favorables para la tarea. Los otros nueve papeles (por ejemplo, asignador de recursos, negociador) encierran una variedad de responsabilidades de dirección, pero el liderazgo se considera un papel esencial para la dirección que subyace a todos los demás.

Por otra parte, Kotter (1990) distinguió entre la dirección empresarial y el liderazgo en términos de los procesos principales y los resultados perseguidos. De esta manera, la dirección procura la capacidad de prever y el orden mediante: (1) la definición de objetivos operativos basados en planes de acción con sus correspondientes calendarios, y la asignación de los recursos; (2) la planificación de los recursos humanos (mediante el establecimiento de estructuras y la asignación de las personas a determinadas tareas); y (3) el seguimiento de los resultados y la resolución de los problemas. El liderazgo, por otra parte, provoca el cambio organizacional mediante: (1) el desarrollo de una visión de futuro y de las estrategias necesarias para realizar el cambio; (2) la comunicación y explicación de dicha visión; y (3) la motivación y el estímulo para conseguir la visión. Según Kotter, tanto la dirección como el liderazgo suponen la toma de decisiones acerca de las acciones precisas, además de la creación de las redes de relaciones adecuadas y del aseguramiento del éxito. No obstante, los dos procesos encierran determinados elementos incompatibles: un liderazgo fuerte no debe perturbar el orden y la eficiencia, mientras que una dirección fuerte puede, a veces, disuadir a los individuos de tomar riesgos o de innovar. Ambos procesos son necesarios para el éxito de la organización: una dirección fuerte a solas puede crear una burocracia sin sentido, pero un liderazgo fuerte a solas puede implementar cambios que no resultan prácticos. En este sentido, la importancia relativa de los dos procesos y la mejor manera de integrarlos dependerán de la situación en un momento dado.

Rost (1991) definió la dirección como una relación de autoridad entre el directivo y sus subordinados para producir y comercializar bienes o servicios. Definió el liderazgo, en cambio, como una relación de influencias multidireccionales entre el líder y sus seguidores con el mutuo fin de conseguir un cambio real. Los líderes y los seguidores se influyen mutuamente en el transcurso de una interacción no coercitiva para decidir cuáles son los cambios que desean realizar. Por consiguiente, los directivos pueden ser líderes, pero solamente cuando mantienen relaciones de influencia de este tipo. Rost afirmó que el liderazgo no era necesario para que un directivo fuera eficaz a la hora de producir y comercializar los bienes y servicios. Sin embargo, aunque la autoridad puede ser una base suficiente para influir sobre los subordinados, parece ser necesaria una relación de liderazgo para influir sobre personas sobre quienes el líder no tiene autoridad (como sus iguales). Por otra parte, una relación de liderazgo con los subordinados también parece necesaria en las organizaciones expuestas a cambios ineludibles, que en la actualidad son la mayoría.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

La definición de la dirección y del liderazgo como papeles, procesos o relaciones diferenciados puede, no obstante, ocultar más de lo que revela cuando da lugar a teorías simplistas acerca del liderazgo eficaz. La mayoría de los científicos parece estar de acuerdo en señalar que el éxito de los directivos o gestores de las organizaciones modernas incluye necesariamente una actividad de liderazgo. Por ello, la manera más indicada de integrar los dos procesos parece un tema tan complejo como básico en la literatura organizacional (Yukl y Lepsinger, 2004). La respuesta no surgirá del debate sobre las definiciones idóneas. La discusión acerca de lo que debe incluirse dentro del campo de los procesos fundamentales del liderazgo debe dirimirse mediante la investigación empírica y no determinarse *a priori* a través de juicios subjetivos.

El liderazgo directo frente al indirecto

La mayoría de las definiciones del liderazgo, y de las teorías acerca del liderazgo eficaz, se centran en las conductas que se utilizan para influir directamente sobre los seguidores. Además, la mayoría de las teorías y de los estudios empíricos abordan la influencia directa sobre los subordinados inmediatos, aunque los cuadros medios de dirección también pueden influir directamente sobre los empleados de escalafones inferiores, sobre sus iguales y superiores, y sobre terceros, como son los clientes o consumidores. Algunos teóricos distinguen entre el liderazgo directo y el indirecto (Hunt, 1991; Lord y Mahar, 1991; Yammarino, 1994; Yukl y Lepsinger, 2004). En este sentido, el liderazgo indirecto puede adoptar diversas formas, y algunas ofrecen la oportunidad de establecer una influencia más fuerte y duradera que la ejercida a través del liderazgo directo.

Cuando la influencia directa de un consejero delegado se transmite por la jerarquía desde arriba (por ejemplo, desde el consejero delegado a los mandos medios, a los gerentes de nivel inferior y a los empleados), el resultado es una "cascada" de efectos que puede considerarse un ejemplo del liderazgo indirecto por parte del consejero delegado (Bass, Waldman, Avolio y Bebb, 1987; Waldman y Yammarino, 1999; Yammarino, 1994). Éste difiere del ejercicio de la influencia directa ejercida sobre los empleados de nivel inferior a través de las reuniones, los discursos televisados, los mensajes de correo electrónico o la participación en sus actividades (por ejemplo, la asistencia a sesiones de orientación o formación). El liderazgo directo y el indirecto no son excluyentes, y pueden conjugarse sistemáticamente para aumentar los efectos conseguidos.

La influencia de los programas formales, los sistemas de dirección y las formas estructurales supone otra manifestación del liderazgo indirecto (Hunt, 1991; Lord y Maher, 1991; Yukl y Lepsinger, 2004). Muchas grandes organizaciones tienen programas y sistemas de dirección diseñados para mejorar las plantillas y la planificación de recursos humanos, la formación y el desarrollo, la remuneración y otros aspectos retributivos, la seguridad, el reconocimiento y los premios, las mejoras de procesos y de calidad, la calidad de la vida laboral, el aprendizaje y la innovación, la dirección del conocimiento y la delegación de poder a los empleados. Son varios los sistemas formales empleados para facilitar el control, la coordinación, la innovación, la eficiencia, el crecimiento y la diversificación: entre otros ejemplos, se podría mencionar la formación de unidades especializadas, las unidades descentralizadas, la homogeneización de unidades o instalaciones, la formalización (a través de normas y procedimientos), los equipos multifuncionales y autodirigidos, la cooperación con proveedores, las alianzas estratégicas y las adquisiciones. En la mayoría de las organizaciones, solamente los altos ejecutivos gozan de la autoridad suficiente para implementar programas nuevos, cambiar las formas estructurales y negociar las relaciones formales con otras entidades (*véase* el Capítulo 12). De nuevo, los efectos del liderazgo indirecto resultan más fuertes cuando se apoyan sistemáticamente en las distintas formas de liderazgo directo ejercidas por los

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

directores a todos los niveles. Por ejemplo, un programa para fomentar la reducción de costes tendrá más posibilidades de éxito cuando la alta dirección de la empresa explica la necesidad del mismo y da ejemplo con su propia conducta.

Un tercer tipo de liderazgo indirecto corresponde a la influencia del líder en la cultura organizacional, que se puede definir como el conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización (Trice y Beyer, 1991; Schein, 1992). De esta manera, los líderes pueden optar por reforzar o por modificar las creencias y los valores culturales existentes. Hay numerosas vías para influir sobre la cultura, que pueden corresponder a una influencia directa (por ejemplo, la comunicación de una visión persuasiva o el liderazgo a través del ejemplo) o a otras manifestaciones de la influencia indirecta, como la modificación de la estructura de la organización o de los sistemas de recompensas (*véase* el Capítulo 10).

Definición funcional de la terminología principal

En el actual estado de desarrollo de la disciplina, no sería ni viable ni deseable intentar resolver la controversia sobre la definición más adecuada del liderazgo ya que, al igual que todos los constructos de las ciencias sociales, esta definición es arbitraria y subjetiva. Algunas definiciones pueden resultar más útiles que otras, pero no existe una única definición "correcta" que capte toda la esencia del liderazgo y, de momento, será más adecuado emplear las distintas concepciones del liderazgo como fuente de diferentes perspectivas de un fenómeno complejo multifacético.

En la investigación científica, la definición operativa del liderazgo depende en gran medida del objetivo del investigador (Campbell, 1977), que podría ser la identificación de los líderes, la determinación de los métodos de selección, la averiguación de las pautas de su conducta, la exploración de los factores de eficacia o, incluso, el análisis de la necesidad de tener a un líder. Como apunta Karmel (1978, pág. 476): "Por consiguiente, es muy difícil acordar una definición única del liderazgo que resulte a la vez lo suficientemente general como para dar cabida a todos los variados significados en juego y lo suficientemente específica como para lograr que la variable sea operativa". Siempre que sea posible, se deben diseñar los estudios del liderazgo para proporcionar información que resulte relevante en todo el espectro de definiciones, permitiendo comparar la utilidad de las distintas concepciones propuestas y la formación de un consenso.

En este libro se establece una definición amplia del liderazgo, de forma que considera varios factores determinantes del éxito del esfuerzo colectivo realizado por los miembros de un grupo o de una organización en el desarrollo de tareas importantes. Concretamente, se utiliza la siguiente definición:

> El liderazgo es el proceso de influir sobre otras personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas necesarias en una situación dada, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes.

La definición incluye pues, no sólo los esfuerzos de influir sobre el grupo u organización y facilitar su trabajo actual, sino también los esfuerzos de garantizar que el grupo esté preparado para afrontar los retos futuros. Se incluyen tanto la influencia directa como la indirecta. La Tabla 1-2 resume las diferentes maneras en que los líderes pueden influir sobre la eficacia de un grupo u organización.

En este libro, el liderazgo se concibe tanto como un papel especializado como cómo un proceso de influencia social. El papel puede ser desempeñado por más de un individuo (es decir, el liderazgo puede ser compartido o distribuido), aunque se supone cierta diferenciación de papeles en todos los grupos y organizaciones. Por otra parte, se consideran tanto los procesos racionales como los emocionales como aspectos fundamentales del liderazgo. No se adopta hipótesis alguna acerca de los resultados de los pro-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 1-2 Las áreas de influencia del líder

- La interpretación de los acontecimientos externos por parte de los miembros del grupo
- La elección de los objetivos o estrategias
- La motivación de los miembros del grupo para conseguir los objetivos
- La confianza mutua y la cooperación de los miembros del grupo
- La organización y coordinación de las actividades laborales
- La asignación de los recursos a las actividades u objetivos
- El desarrollo de las competencias y de la confianza del grupo
- El aprendizaje y la puesta en común de nuevos conocimientos por parte de los miembros del grupo
- La inclusión de apoyos y cooperación externos
- El diseño de las estructuras formales, los programas o los sistemas
- Las creencias y los valores compartidos por los miembros del grupo

cesos de influencia, debido a la dificultad y subjetividad inherentes en su valoración. En este sentido, la definición del liderazgo no se restringe a los procesos que necesariamente dan lugar a resultados "satisfactorios". De hecho, la forma en que los procesos de liderazgo afectan a los resultados es en sí uno de los principales temas de investigación y, por tanto, no sería adecuado introducir un sesgo a través de la definición del liderazgo. El enfoque empleado se centra claramente en el proceso y no en la persona, y no se supone la equivalencia de estas figuras. Como consecuencia, los términos líder, directivo y jefe se emplean indistintamente en este libro para referirse a las personas que ocupan puestos en los que se exige el desempeño del papel del líder, pero sin suponer nada con respecto a las conductas o éxitos reales.

Los términos *subordinado* y *dependencia directa* se emplean indistintamente para referirse a las personas supervisadas o evaluadas por el líder en el curso de sus actividades laborales principales. Algunos autores anglosajones emplean la voz *staff (adjunto)* como sustituto de subordinado, pero esa terminología crea una confusión innecesaria. La palabra *adjunto* tiene la connotación de una posición especial de apoyo, y la mayoría de los subordinados no desempeña tales funciones. Además, el término *staff* tiene determinadas peculiaridades gramaticales en inglés (es decir, puede ser contable o no contable), lo cual aumenta las posibles confusiones. El término *asociado* ha ganado popularidad en las organizaciones empresariales como otro sustituto de *subordinado*, porque implica una relación en la que los empleados se suponen valorados y apoderados. No obstante, *asociado* es un término algo difuso, y con él no se consigue distinguir claramente entre una relación de autoridad directa y las relaciones formales de otro tipo (por ejemplo entre los iguales o los socios). En aras de la claridad, esta obra mantiene el empleo de la voz *subordinado* para denotar la existencia de una relación de autoridad formal.

Por otra parte, se emplea el término *seguidor* para describir a una persona que reconoce al líder principal como la fuente primaria de las directrices de trabajo, sin entrar en el grado de autoridad formal que dicho líder ejerce en realidad. A diferencia de *subordinado*, el término *seguidor* no excluye los procesos de liderazgo que surgen aun cuando no haya ninguna relación formal de autoridad. Así, los seguidores pueden ser personas que no tienen ninguna dependencia directa, como los compañeros de trabajo, los miembros de un equipo, los socios o los agentes externos. Sin embargo, el término *seguidor* no se emplea para describir a aquellos miembros de la organización que rechazan de plano a su líder formal y buscan la manera de retirarlo del cargo; esas personas se denominan con más propiedad *rebeldes* o *insurgentes*.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

El liderazgo eficaz

Igual que sucede con las definiciones del liderazgo, las concepciones de la eficacia suelen variar según el autor. Los criterios elegidos para evaluar la eficacia del líder son fiel reflejo del concepto implícito o explícito del liderazgo que tiene el investigador. La mayoría de los científicos valora la eficacia del liderazgo en términos de las consecuencias de las acciones del líder para sus seguidores y otras partes interesadas de la organización. Se han considerado resultados de muchos tipos, entre otros, el comportamiento y crecimiento del grupo o de la organización del líder; su preparación para afrontar los retos y las crisis; la satisfacción de los seguidores con su líder; el compromiso de los seguidores con los objetivos de grupo; el bienestar psicológico y el desarrollo personal de los seguidores; la retención por el líder de su estatus dentro del grupo; y su progreso hacia posiciones de más autoridad dentro de la organización.

En este sentido, la medida de la eficacia de un líder que más frecuentemente se emplea corresponde al grado de cumplimiento de las tareas y de la consecución de los objetivos por la unidad organizacional. Algunos ejemplos de las medidas de cumplimiento o consecución de objetivos incluyen los beneficios netos, el margen de beneficio, el crecimiento de las ventas, la cuota de mercado, el rendimiento de las inversiones, el rendimiento de los activos, la productividad, el coste unitario de producción o los costes globales sobre el gasto presupuestado. Por otra parte, las medidas subjetivas incluyen las valoraciones de la eficacia obtenidas de los superiores del líder, de sus iguales y de sus subordinados.

Otro indicador habitual de la eficacia del líder consiste en la actitud de sus seguidores hacia él. ¿Hasta qué punto consigue el líder satisfacer las necesidades y expectativas de los seguidores? ¿Los seguidores aprecian, respetan y admiran a su líder? ¿Tienen los seguidores un compromiso fuerte con las instrucciones del líder, o las resisten, desoyen o subvierten? Las actitudes de los seguidores se miden normalmente a través de encuestas y entrevistas. Por otra parte, estos aspectos de la conducta de los seguidores también ofrecen un indicador indirecto de su insatisfacción con, u hostilidad hacia, el líder. Los ejemplos de dichos indicadores incluyen el absentismo laboral, la dimisión voluntaria, las quejas a la dirección de la empresa, las solicitudes de transferencia, la ralentización del trabajo o el sabotaje deliberado de los equipos y las instalaciones.

Por otra parte, la eficacia de líder se mide en ocasiones en términos de su aportación a la calidad, percibida por los seguidores o por los agentes externos, de los procesos grupales. ¿El líder es capaz de mejorar la cohesión de grupo y la cooperación y motivación entre sus miembros, la resolución de los problemas, la toma de decisiones o la resolución de los conflictos? ¿Qué aporta el líder a la eficiencia de la especialización por papeles, la organización de las actividades, la acumulación de recursos o la disposición del grupo a afrontar los cambios y las crisis? ¿Es capaz el líder de mejorar la calidad de la vida laboral, aumentar la confianza de sus seguidores, aumentar sus competencias o contribuir a su crecimiento psicológico y desarrollo personal?

Resulta difícil valorar la eficacia de un líder cuando existen tantas medidas alternativas y queda tan poco claro cuál de ellas puede ser la más relevante. Algunos investigadores han procurado combinar varias medidas para establecer un único criterio compuesto, aunque este enfoque exige la aplicación de valoraciones subjetivas de la ponderación asignada a cada medida. Por otra parte, los criterios múltiples resultan especialmente difíciles cuando surgen correlaciones negativas, cuya presencia indica que existen compensaciones entre los criterios, de tal manera que el incremento de uno supone un descenso de otros. Por ejemplo, el crecimiento de las ventas o de la cuota de mercado (por ejemplo, mediante una reducción de precios y un incremento simultáneo del gasto de publicidad) puede acarrear a veces un decremento del beneficio último. Por otra parte, un aumento de la producción (mediante la aceleración del ritmo de trabajo) puede, a veces, implicar un coste en forma de un empeoramiento de la calidad del producto. En ocasiones, el rápido crecimiento se consigue (por ejemplo, mediante el endeudamiento

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

excesivo para financiar la expansión) a costa de una situación financiera más débil, que puede desembocar incluso en la quiebra de la empresa en el caso de un repentino empeoramiento de las condiciones económicas. Finalmente, una mejora de la eficiencia (por ejemplo, mediante la especialización) puede llevar a la pérdida de flexibilidad.

Los resultados inmediatos y los diferidos

Algunos resultados se producen con más inmediatez que otros. Por ejemplo, el resultado inmediato de un intento de influencia podría ser que el seguidor se muestre dispuesto a cumplir con las instrucciones del líder, mientras un efecto más diferido sería el nivel de desempeño de los seguidores en la realización de la tarea. Se pueden analizar los efectos del líder como una cadena causal de variables en la que cada "eslabón" media entre los efectos de la variable anterior y de la posterior. La Figura 1-1 ofrece un ejemplo: cuanto más se ha avanzado por la cadena causal, mayor es el periodo de tiempo que se necesita para que se produzca el efecto. En el caso de los criterios situados al final de la cadena causal, existe un intervalo considerable (de meses o años) hasta que se hacen patentes los efectos de las acciones del líder. Además, los criterios basados en los resultados finales son más susceptibles a la influencia de elementos ajenos (por ejemplo la economía global o las condiciones del mercado). En los casos de efectos diferidos a largo plazo y con una "contaminación" significativa de los acontecimientos externos, los criterios basados en los resultados finales tienen menor utilidad como indicador de la eficacia que los resultados más inmediatos.

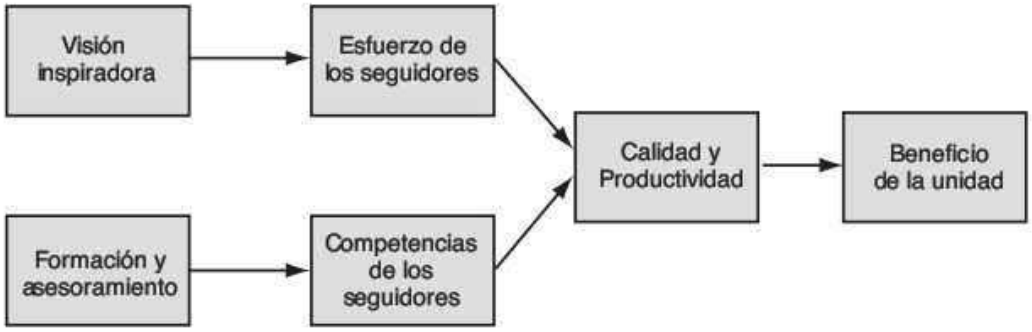

FIGURA 1-1 Cadena causal de dos tipos de conducta del líder

Los efectos inmediatos y diferidos provocados por el líder se miden a menudo con un mismo criterio. Sin embargo, ambos tipos de efectos no tienen siempre la misma naturaleza y, cuando no concuerdan, el resultado inmediato puede ser radicalmente distinto de los diferidos. Por ejemplo, se pueden aumentar los beneficios a corto plazo mediante la eliminación de actividades costosas cuyo impacto en los resultados se difiere en el tiempo, como son el mantenimiento de las instalaciones, la investigación y el desarrollo, la inversión en tecnologías nuevas y la formación de los empleados. A largo plazo, es probable que el efecto neto de recortar estas actividades esenciales implique una reducción de los beneficios, porque las consecuencias negativas se acumulan gradualmente, superando al final los efectos positivos. Lo contrario también ocurre: el aumento de la inversión en determinadas actividades tenderá a reducir los resultados inmediatos pero, a la vez, a incrementar los beneficios a largo plazo.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

¿Qué criterios se deben usar?

La valoración de la eficacia del liderazgo no es una cuestión sencilla, ya que la selección de criterios adecuados depende de los objetivos y valores del evaluador, y los valores varían de una persona a otra. Por ejemplo, la alta dirección puede favorecer criterios distintos de los preferidos por los empleados, los clientes o los accionistas. Para mitigar los problemas debidos a la incompatibilidad de criterios, los efectos diferidos y las distintas preferencias de las partes interesadas, puede ser conveniente incluir a varios de los empleados en la investigación científica de la eficacia y analizar el impacto del líder bajo cada uno durante un periodo dilatado. En este sentido, las concepciones múltiples de la eficacia sirven, al igual que las concepciones múltiples del liderazgo, para ampliar nuestras perspectivas y aumentar el alcance de la investigación.

Revisión de los principales enfoques de investigación

La atracción del liderazgo como tema de investigación y la existencia de múltiples concepciones del fenómeno han dado lugar a una enorme, y a menudo desconcertante, literatura, y los esfuerzos por organizar la misma según los principales enfoques y perspectivas aplicadas han encontrado un éxito sólo parcial. Quizás uno de los métodos más útiles es el de clasificar la teoría y los estudios del liderazgo según la variable principal considerada. Concretamente, los tres tipos de variables más relevantes para la comprensión del liderazgo eficaz son: (1) las características del líder; (2) las características de los seguidores; y (3) las características de la situación. La Tabla 1-3 presenta ejemplos de variables clave dentro de cada categoría, y la Figura 1-2 resume las principales relaciones causales entre las mismas.

TABLA 1-3 Variables clave en las teorías sobre el liderazgo

Características del líder
- Rasgos (motivaciones, personalidad, valores)
- Confianza y optimismo
- Habilidades y competencias
- Conducta
- Integridad y ética
- Tácticas de influencia
- Atribuciones acerca de los seguidores

Características del seguidor
- Rasgos (necesidades, valores, auto-concepto)
- Confianza y optimismo
- Habilidades y competencias
- Atribuciones sobre el líder
- Confianza en el líder
- Compromiso con la tarea y esfuerzo
- Satisfacción con el empleo y el líder

Características de la situación
- Tipo de unidad organizacional
- Tamaño de la unidad
- Posición, poder y autoridad del líder
- Estructura y complejidad de la tarea
- Interdependencia de tareas
- Incertidumbre ambiental
- Dependencias externas

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

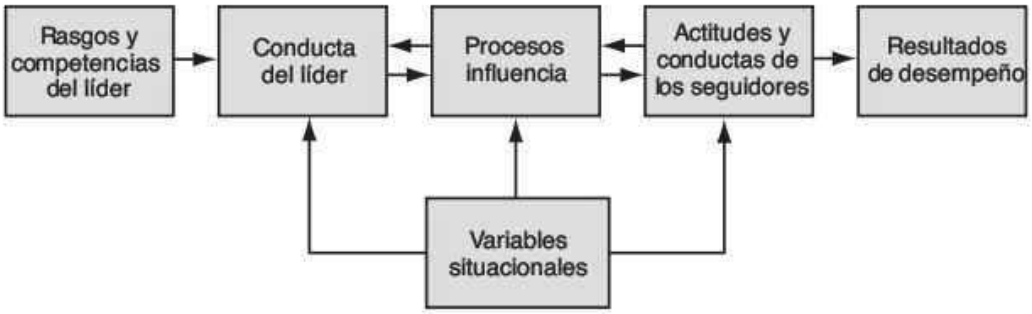

FIGURA 1-2 Relaciones causales entre los tipos principales de procesos de liderazgo

En la mayoría de las teorías del liderazgo destaca una de estas categorías más que las otras como base de su explicación del liderazgo. En este sentido, la mayoría de las teorías desarrolladas en las últimas cinco décadas se centra en las características del líder, y habitualmente se centran en uno de los tipos definidos, a saber: los rasgos, los comportamientos y el poder. Por ello, puede ser útil clasificar las teorías y las investigaciones empíricas en función de cinco enfoques distintos: (1) el enfoque de rasgos; (2) el enfoque conductista; (3) el enfoque poder-influencia; (4) el enfoque situacional; y (5) el enfoque integrador. Las siguientes secciones ofrecen una descripción breve de cada uno de estos enfoques.

El enfoque sobre los rasgos

El enfoque sobre los rasgos, que destaca atributos de los líderes como la personalidad, los motivos y los valores, y las competencias, fue de los primeros adoptados para el estudio del liderazgo. El supuesto subyacente de este planteamiento es que algunas personas son líderes naturales, dotadas de determinados rasgos que no poseen otras. Las primeras teorías del liderazgo atribuían el éxito en la dirección empresarial a unas capacidades extraordinarias, como una energía sin límites, una intuición penetrante, una anticipación fuera de lo común y un poder de persuasión irresistible. Durante las décadas de 1930 y 1940, se realizaron cientos de estudios de rasgos para revelar estas cualidades tan escurridizas, pero el enorme esfuerzo de investigación desarrollado fracasó en su intento de identificar los rasgos que garantizaban el éxito. Una de las causas de este fracaso fue la falta de atención a las variables interventoras de la cadena causal que explican cómo afectan los rasgos a los resultados diferidos como el rendimiento del grupo o el ascenso del líder. La metodología dominante implicaba la búsqueda de una correlación significativa entre los atributos individuales de líder y algún criterio de éxito del liderazgo, pero sin explorar ninguno de los procesos explicativos. No obstante, la acumulación durante años de la evidencia obtenida de estudios mejor diseñados permitió a los científicos progresar en su comprensión de la relación entre los atributos de los líderes y las conductas y eficacia del liderazgo.

El enfoque conductista

El enfoque conductista surgió a principios de la década de 1950 como resultado de la decepción de muchos investigadores con el enfoque sobre los rasgos, que los llevó a centrarse más en el trabajo real de los directivos. La investigación conductista se puede dividir en dos subcategorías.

Una primera línea de investigación analiza la forma en que los directivos dividen su tiempo y las pautas típicas de sus actividades, responsabilidades y funciones. Una parte de las investigaciones

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

desarrolladas bajo este enfoque también explora la manera en que los directivos hacen frente a las exigencias, limitaciones y conflictos del papel inherentes a sus cargos. Por otra parte, muchos estudios del trabajo de dirección aplican métodos descriptivos de recopilación de datos, como la observación directa, los diarios, las encuestas de descripción de cargos y las anécdotas obtenidas en entrevistas. A pesar de que esta línea de investigación no se diseñó para evaluar el liderazgo de manera directa, arroja bastante luz sobre el tema: la eficacia del líder depende en parte del éxito del directivo a la hora de resolver los conflictos de papeles, gestionar las exigencias, reconocer las oportunidades y superar las limitaciones.

La otra subcategoría del enfoque conductista se centra en la identificación de las conductas de liderazgo más eficaces. La metodología predominante se apoya en los estudios de campo utilizando encuestas de descripción de conductas. A lo largo de los últimos 50 años, cientos de estos estudios han analizado la correlación entre las conductas de liderazgo y una serie de indicadores de la eficacia. Entretanto, un menor número de estudios utiliza experimentos de laboratorio, experimentos de campo e incidentes críticos para identificar las diferencias entre la conducta de los líderes eficaces y la de los líderes ineficaces.

El enfoque poder-influencia

La investigación del poder-influencia analiza los procesos que se desarrollan entre los líderes y otras personas. Al igual que muchos estudios de rasgos y conductas, una parte de la investigación bajo el enfoque de poder-influencia adopta una perspectiva centrada en el líder, que se basa en la hipótesis implícita de una causalidad unidireccional (es decir, los líderes actúan y los seguidores reaccionan). Esta línea de investigación propone explicar la eficacia del liderazgo en términos de la cantidad y tipo de poder que posee el líder, y la manera en que lo ejerce. El poder se considera importante porque permite influir, no sólo en los subordinados, sino también en los iguales, los superiores y los agentes externos de la organización, como los clientes y los proveedores. La metodología preferida ha sido el uso de encuestas para relacionar el poder del líder con una serie de medidas de la eficacia.

No obstante, otros estudios del poder-influencia han empleado encuestas e incidentes descriptivos para determinar la manera en que los líderes influyen sobre las actitudes y conductas de sus seguidores. El estudio de las tácticas de influencia puede considerarse un puente que une el enfoque de poder-influencia con el conductista. En este sentido, la utilización de las distintas tácticas de influencia se contrasta en términos de su eficacia relativa a la hora de conseguir que otros agentes sigan las directrices del líder.

Por otra parte, el estudio del liderazgo participativo se centra en el reparto del poder y la delegación de poder a los seguidores, pero a la vez queda fuertemente enraizada en la tradición de la investigación conductista. Numerosos estudios han empleado las encuestas para establecer correlaciones entre las percepciones del liderazgo participativo por parte de los subordinados y varios criterios de la eficacia, como la satisfacción, el esfuerzo y el rendimiento. También se han diseñado experimentos de laboratorio y de campo para contrastar los estilos de liderazgo autocráticos con los participativos. Finalmente, se han utilizado casos descriptivos de directivos eficaces para analizar cómo emplean los procesos consultivos y la delegación para generar en otros agentes un sentido de propiedad de las decisiones.

El enfoque situacional

El enfoque situacional destaca la importancia de los factores contextuales que afectan a los procesos de liderazgo. Las principales variables situacionales incluyen las características de los seguidores,

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

la naturaleza del trabajo realizado por la unidad del líder, el tipo de organización y la naturaleza del entorno. Este enfoque se divide en dos subcategorías principales. Una primera línea de investigación pretende determinar hasta qué punto los procesos de liderazgo son generales o propios de las distintas organizaciones, niveles de dirección y culturas. La principal metodología aplicada es el estudio comparativo de dos o más situaciones: las variables dependientes pueden ser las percepciones o actitudes de los directivos, sus actividades y pautas de conducta o los procesos de influencia.

La segunda subcategoría de la investigación situacional pretende identificar aquellos aspectos de la situación que "moderan" la relación entre los atributos del líder (por ejemplo rasgos, competencias o conducta) y la eficacia. Se supone que los distintos atributos serán eficaces en situaciones diferentes, y que el mismo atributo no tiene por qué ser el óptimo en todas las situaciones. Las teorías que explican estas relaciones se denominan, en ocasiones, teorías contingentes del liderazgo. Por otra parte, existe una forma más extrema de la teoría situacional (de sustitución del liderazgo) que identifica las condiciones que convertirían el liderazgo en redundante o innecesario (*véase* el Capítulo 8).

El enfoque integrador

El enfoque integrador supone el análisis de más de un tipo de variable del liderazgo. En los últimos años, cada vez más investigadores han querido combinar dos o más variables del liderazgo en un mismo estudio, aunque es todavía raro encontrar una teoría que abarque todas (es decir, rasgos, conducta, procesos de influencia, variables situacionales y resultados). La teoría del autoconcepto del liderazgo carismático (*véase* el Capítulo 9), que pretende explicar por qué los seguidores de algunos líderes se prestan a un esfuerzo ímprobo y aceptan sacrificios personales para conseguir el objetivo o misión del grupo, constituye un buen ejemplo del enfoque integrador.

Niveles de conceptuación del liderazgo

El liderazgo se puede concebir: (1) como un proceso intraindividual; (2) como un proceso diádico; (3) como un proceso grupal; y (4) como un proceso organizacional. Se puede considerar que estos niveles constituyen una jerarquía, como se refleja en la Figura 1-3. La mayoría de las teorías se centran en

FIGURA 1-3 Niveles de conceptuación de los procesos de liderazgo

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

los procesos que ocurren en uno solo de estos niveles, dada la dificultad de desarrollar una teoría a múltiples niveles que sea a la vez detallista y de fácil aplicación. El nivel considerado determinará el tipo de variables y criterios aplicados en la valoración del liderazgo y los tipos de procesos mediadores empleados para explicar el liderazgo eficaz. El nivel de conceptuación también influye sobre la metodología analítica seleccionada para contrastar una teoría (*véase* el Capítulo 15).

Los procesos intraindividuales

Las teorías centradas en los procesos que se desarrollan en el seno del individuo son poco frecuentes, porque la mayoría de las definiciones del liderazgo tienen en cuenta los procesos entre personas. Sin embargo, varios científicos han empleado diversas teorías psicológicas de toma de decisiones, de motivación o de cognición para explicar la conducta de un determinado líder. Este enfoque constituye el punto de partida de algunas de las teorías de procesos decisorios cognitivos que desarrollan los líderes (*véase* el Capítulo 2) y en ciertas descripciones de los rasgos y competencias de los líderes asociados con la motivación de convertirse en líder (*véase* el Capítulo 7). La teoría de la autodirección, otro ejemplo pertinente, describe la manera en que una persona puede llegar a ser un líder, o seguidor, más eficaz (*véase* el Capítulo 5). La autodirección (a veces denominado autoliderazgo) supone la identificación de los objetivos y las prioridades personales, la gestión eficaz del tiempo, el seguimiento de la propia conducta y sus consecuencias, y un esfuerzo de aprendizaje para alcanzar la eficacia en la consecución de los objetivos personales.

La comprensión de los procesos intraindividuales ofrece una vía útil para mejorar la teoría del liderazgo. Sin embargo, la aportación potencial del enfoque intraindividual del liderazgo es algo limitada, porque no tiene cabida en esta línea de investigación un aspecto que la mayoría de los teóricos consideran como el proceso fundamental del liderazgo: la influencia sobre otras personas.

Los procesos diádicos

El enfoque diádico se centra en la relación entre el líder y otro individuo, normalmente un seguidor. La mayoría de las teorías diádicas concibe el liderazgo como un proceso de influencia recíproca entre el líder y otro. Este planteamiento parte del supuesto implícito de que no se puede comprender el liderazgo eficaz sin analizar el carácter de las influencias mutuas que se dan entre el líder y el seguidor a lo largo del tiempo. Las claves son el desarrollo de una relación de cooperación y confianza con el seguidor, y el ejercicio de la influencia para motivarlo y estimular su compromiso. La teoría del intercambio líder-miembro, descrita en el Capítulo 5, ofrece un ejemplo de este enfoque. Ésta explica la evolución de las relaciones diádicas a lo largo del tiempo desde los intercambios ocasionales a las alianzas cooperativas basadas en objetivos compartidos. Sin embargo, la teoría, aunque reconoce que un líder establecerá múltiples relaciones diádicas, se centra claramente en el desarrollo de una única relación. Por otra parte, gran parte de la investigación del poder y de las tácticas de influencia (Capítulo 6) se concibe también en términos de los procesos diádicos.

La mayoría de las teorías de la eficacia del liderazgo resumidas en los Capítulos 8 y 9 se basa principalmente en una conceptuación a nivel diádico. Estas teorías reconocen normalmente que los procesos grupales u organizacionales desempeñan un papel en el liderazgo, pero no lo describen explícitamente. Por otra parte, aunque la investigación de los procesos diádicos arroja algo de luz sobre el tema del liderazgo, a menudo subestima la importancia del contexto en el que ocurre la relación diádica. Por ejemplo, puede resultar perjudicial crear una relación de cooperación con un subordinado si de esta manera se minan las relaciones con otros.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Procesos grupales

Otra perspectiva del liderazgo consiste en considerar que se trata de un proceso grupal. Dos aspectos fundamentales son el carácter del papel del liderazgo dentro del grupo encargado de una tarea y la aportación del líder a la eficacia del grupo. Las teorías de la eficacia del grupo aportan conocimientos importantes acerca de los procesos de liderazgo y los criterios para la valoración de la eficacia del liderazgo. La extensa investigación realizada de grupos y equipos pequeños ha identificado una serie de determinantes clave de la eficacia, como la adecuada organización del trabajo para aprovechar los recursos humanos y materiales, el grado de compromiso entre los miembros en el desempeño de sus papeles de trabajo, la confianza que tienen los miembros en el éxito de su trabajo (la "potencia"), y el grado de confianza mutua entre los miembros y de cooperación en la consecución de los objetivos. El Capítulo 11 ofrece una descripción de las distintas teorías conductistas que describen los procesos del liderazgo en diferentes grupos o equipos, y en el Capítulo 12 se analiza el liderazgo en los equipos ejecutivos.

Las reuniones constituyen un contexto particular en el estudio del liderazgo como proceso grupal. Gran parte del tiempo de cualquier directivo se pasa en reuniones formales e informales para resolver problemas o tomar decisiones conjuntamente con otras personas. Así pues, los procesos de liderazgo que aseguran la eficacia en las reuniones de grupo constituyen un aspecto clave para la teoría e investigación en el campo del liderazgo. Esta cuestión, analizada en el Capítulo 11, ha sido investigada por los científicos conductistas durante las últimas cinco décadas.

Otra cuestión clave para el enfoque grupal es la explicación del liderazgo emergente en grupos formales e informales: ¿por qué algunos miembros tienen más influencia que otros?; ¿qué determina la elección del líder; y ¿por qué pierden algunos líderes su credibilidad y la confianza de sus seguidores? La teoría del intercambio social descrita en el Capítulo 6 es un ejemplo de una teoría que abarca estas cuestiones.

Los procesos organizacionales

Aunque el enfoque grupal permite una mejor comprensión de la eficacia del liderazgo que el enfoque diádico o el intraindividual, adolece también de limitaciones importantes. Normalmente, un grupo existirá dentro de un sistema social más amplio, y su eficacia no se puede entender si la investigación se centra exclusivamente en los procesos internos del mismo. El análisis a nivel organizacional caracteriza el liderazgo como un proceso que ocurre dentro de un sistema amplio y abierto en el que los grupos constituyen subsistemas (Fleishman *et al.*, 1991; Katz y Krahn, 1978; Mumford, 1986).

La supervivencia y prosperidad de una organización dependen de su adaptación al entorno y de la adquisición de recursos. En este sentido, una organización empresarial tiene que ser capaz de comercializar sus productos o servicios con éxito. La adaptación se mejora a través de la anticipación a las necesidades y deseos de los clientes; de la evaluación acertada de las acciones y planes de los competidores; de la valoración de los factores limitadores y de los riesgos (por ejemplo, el desarrollo normativo, la posible escasez de materias primas o las acciones hostiles de los enemigos); y de la identificación de aquellos productos y servicios que mejor se adecuen a la capacidad productiva de la organización. Algunas actividades relevantes para la adaptación incluyen la recopilación e interpretación de información sobre el entorno; la identificación de las amenazas y oportunidades; el desarrollo de estrategias eficaces de adaptación; la negociación de acuerdos que favorecen a la organización; la implantación de medidas para generar en los agentes externos una impresión favorable de la organización y sus productos; y las acciones diseñadas para ganar la cooperación y el apoyo de los agentes exter-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

nos de los que dependa la organización. Todas estas actividades corresponden a aspectos del liderazgo estratégico.

La supervivencia y la prosperidad dependen también de la eficiencia del proceso de transformación utilizado por la organización en la fabricación de sus productos y servicios. La eficiencia se puede aumentar mediante la búsqueda de vías más racionales de organizar y realizar el trabajo, y la toma de decisiones acerca de la mejor forma de emplear la tecnología, los recursos materiales y humanos. En este sentido, las responsabilidades del liderazgo incluyen, por ejemplo, el diseño de una estructura organizacional adecuada, la delimitación de las relaciones de autoridad y la coordinación de las operaciones en las distintas unidades especializadas de la organización. El liderazgo estratégico en las organizaciones se describe en los Capítulos 10 y 12.

Otras bases para comparar las teorías sobre el liderazgo

Las variables clave y el nivel de conceptuación no son, sin embargo, las únicas maneras de comparar las teorías sobre el liderazgo. Esta sección ofrece una breve descripción de otras tres distinciones que se encuentran a menudo en la literatura del liderazgo: (1) las teorías centradas en el líder frente a las centradas en el seguidor; (2) las teorías descriptivas frente a las normativas; y (3) las universales frente a las de contingencias. Sin embargo, más que una dicotomía nítida, cada una de estas distinciones debe considerarse como un continuo en el que puede situarse la teoría. Por ejemplo, una teoría puede incluir elementos descriptivos además de normativos, elementos universales además de elementos contingentes, o un enfoque centrado a partes iguales en los líderes y en los seguidores.

Las teorías centradas en los líderes frente a las centradas en los seguidores

Otra manera útil de clasificar las teorías sobre el liderazgo es valorar hasta qué punto se centran en el líder o en los seguidores. En este sentido, la mayoría de las teorías sobre el liderazgo destaca las características y acciones del líder sin preocuparse en exceso por las características de los seguidores, y este enfoque suele ser más intenso en las teorías e investigaciones que identifican los rasgos, las competencias y las conductas que contribuyen a la eficacia. Por otra parte, muchas teorías contingentes (Capítulo 8) también resaltan las características del líder en mayor medida que las de los seguidores.

De hecho, las investigaciones empíricas y teóricas que se centran fundamentalmente en las características de los seguidores son comparativamente escasas. En este sentido, la teoría de la delegación de poder explica cómo ven los seguidores sus posibilidades de influir sobre los acontecimientos importantes (*véase* el Capítulo 4), y la teoría de la atribución describe la manera en que los seguidores ven la influencia del líder en los acontecimientos y resultados (*véase* el Capítulo 5). Las otras teorías comentadas en el mismo capítulo explican cómo pueden influir los seguidores activamente en su papel laboral y sobre sus relaciones con el líder, superando el papel de sujetos pasivos de la influencia del líder. Por otra parte, la teoría de los sustitutos del liderazgo (*véase* el Capítulo 8) describe los aspectos situacionales y las atribuciones de los seguidores que restan importancia al líder jerárquico, y la teoría del contagio emocional del carisma (*véase* el Capítulo 9) describe la forma en que los mismos seguidores desarrollan una influencia mutua. Finalmente, las teorías de grupos autodirigidos se centran en la distribución de las funciones del liderazgo entre los miembros del grupo, y entre un coordinador interno y un moderador externo (*véase* el Capítulo 11).

En resumen, las teorías centradas únicamente en el líder o en los seguidores tienen menos utilidad que las que ofrecen una explicación más equilibrada. A este respecto, tanto las características de los líderes como las de los seguidores tienen cabida en algunas de las teorías comentadas en los Capítulos 8

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

y 9 como determinantes del liderazgo eficaz. Por otra parte, la mayoría de las teorías sobre el poder del líder (Capítulo 6) destacan que las percepciones que tienen los seguidores de su líder, además de su conducta y las condiciones objetivas, afectan a la influencia real que puede ejercer el líder.

Las teorías descriptivas frente a las normativas

La naturaleza descriptiva o normativa de una teoría del liderazgo es otra distinción importante. Las teorías descriptivas explican los procesos de liderazgo, describen las actividades típicas de los líderes y aclaran la incidencia de determinadas conductas en determinadas situaciones. Las teorías normativas, por su parte, proponen directrices para la actuación de los líderes si quieren ser eficaces, o identifican las condiciones necesarias para el empleo eficaz de determinadas conductas.

Las dos perspectivas no son, sin embargo, excluyentes y una teoría puede incluir elementos de los dos tipos. En este sentido, una teoría que explica una pauta de conducta típica de los líderes (es decir, una teoría descriptiva) podría a su vez identificar los aspectos más positivos de la misma (teoría normativa). Pero tampoco tienen estas dos perspectivas necesariamente que coincidir: por ejemplo, la pauta típica de conducta observada en los líderes puede o no ser la óptima. En este sentido, una teoría normativa resultará de especial utilidad cuando exista alguna contradicción entre el comportamiento típicamente observable en los líderes y la conducta que en realidad ofrecería la eficacia máxima.

Las teorías universales frente a las de contingencias

Una teoría universal es la que describe cierto aspecto del liderazgo aplicable a todo tipo de situaciones, y puede ser descriptiva o normativa. En este sentido, una teoría descriptiva universal describiría las funciones hasta cierto punto típicas de todos los líderes: una teoría normativa universal, en cambio, estipularía las funciones esenciales para la eficacia de todos los líderes.

Las teorías contingentes, por otra parte, se refieren a ciertos aspectos del liderazgo que resultan de aplicación en algunas situaciones pero no en otras. De nuevo, las teorías contingentes pueden ser tanto descriptivas como normativas. De esta manera, una teoría contingente descriptiva explicaría cómo varía normalmente la conducta del líder en determinadas circunstancias, mientras que una teoría contingente normativa especificaría la conducta más eficaz en cada tipo de situación.

La distinción entre las teorías universales y contingentes es una cuestión de grado y no constituye una dicotomía clara; muchas teorías, de hecho, se sitúan entre los dos polos. Por ejemplo, una teoría normativa puede establecer que un tipo determinado de liderazgo (por ejemplo el liderazgo transformacional comentado en el Capítulo 9) es siempre eficaz, pero a la vez reconocer que lo es menos en determinadas situaciones que en otras.

Organización de este libro

La diversidad y complejidad de la literatura existente dificultan la organización de una obra que pretende ofrecer un resumen general del tema del liderazgo, ya que ninguna clasificación de la literatura recoge por sí sola todas las distinciones importantes. La Tabla 1-4 resume la forma en que se han empleado estas distinciones para organizar los diversos temas en capítulos.

La principal base de organización de los capítulos corresponde al tipo de variable de liderazgo considerado. El libro parte de una revisión del enfoque conductista (Capítulos 2 y 3), seguido por el enfoque poder-influencia (Capítulo 6), el enfoque de rasgos (Capítulo 7) y el enfoque situacional (Capítu-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 1-4 Organización de la obra

Base de organización	*Capítulo principal*	*Capítulo secundario*
Línea de investigación		
• Rasgos/competencias de líder	7	8, 9, 12, 13
• Conducta del líder	2, 3	4, 5, 8, 9, 10, 11, 12
• Poder/Influencia	6	4, 8, 9, 10, 12
• Situacional	2, 8	6, 9, 12, 14
• Integradora	9, 15	12
Nivel de conceptuación		
• Individual	7	2, 4, 5, 12
• Diádico	5	6, 8, 9
• Grupo	11	4, 6, 8, 9, 12
• Organización	10, 12	2, 9

los 2 y 8). A pesar de que surgió antes que el enfoque conductista, el enfoque de rasgos se abarcará más adelante debido a la dificultad de comprensión de los rasgos si no se vinculan a la conducta y a los procesos de influencia.

Las líneas de investigación importantes que utilizan las diversas variables principales se tratarán en capítulos independientes siempre que sea posible. De esta manera, el liderazgo participativo, que hace uso tanto del enfoque conductista como del de poder-influencia, se comenta en el Capítulo 4, y las principales teorías del liderazgo carismático y transformacional, habitualmente clasificadas como "integradoras" porque se inspiran en más de un enfoque, se consideran en el Capítulo 9.

La base secundaria de organización del material es el nivel analítico. Así, el liderazgo diádico y los enfoques basados en los seguidores se comentan en el Capítulo 5, los enfoques basados en el grupo en el Capítulo 11, y los enfoques organizacionales en los Capítulos 10 y 12. Por otra parte, las teorías transformacionales y carismáticas comentadas en el Capítulo 9 son principalmente diádicas, aunque a veces se amplían para incluir otros elementos del análisis grupal u organizacional. El desarrollo de las competencias del liderazgo constituye un tema transversal independiente, que se comenta en el Capítulo 13. Por otra parte, el Capítulo 14 aborda algunas cuestiones transversales particulares como el liderazgo ético, el género y el liderazgo, las diferencias culturales en el liderazgo y la dirección de la diversidad. Finalmente, el Capítulo 15 ofrece una visión global del tema y de los principales hallazgos en el campo del liderazgo eficaz, además de una crítica de las limitaciones conceptuales y metodológicas, y de los temas emergentes sobre la esencia del liderazgo.

Resumen

Aunque se han propuesto múltiples definiciones del liderazgo, la mayoría supone que el fenómeno está vinculado a unos procesos de influencia cuyo fin es facilitar la realización de alguna tarea colectiva. No obstante, las definiciones difieren en muchos aspectos, entre ellos el sujeto que ejerce la influencia, el beneficiario, la forma de desplegar la influencia y los resultados del intento de influir. Algunos teóricos defienden el tratamiento diferenciado del liderazgo y de la dirección como papeles o procesos distintos, aunque las definiciones propuestas no resuelven importantes cuestiones con respecto al alcance de cada proceso y las interrelaciones existentes entre ambos. No existe ninguna definición "correc-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

ta" del liderazgo que cubra todas las situaciones posibles, por lo que lo importante es su utilidad a la hora de profundizar nuestra comprensión del liderazgo eficaz.

La mayoría de los investigadores evalúa la eficacia del liderazgo en términos de las consecuencias para los seguidores y otras partes interesadas de la organización, a pesar de las diferencias entre los investigadores respecto a la selección de las variables. En este sentido, existen grandes discrepancias en muchos aspectos importantes, entre otros la inmediatez de los criterios y su susceptibilidad a la medición subjetiva u objetiva. Por tanto, y a la vista de la inherente complejidad del tema y de las diferentes preferencias de los agentes implicados, es necesario considerar múltiples criterios a la hora de evaluar la eficacia del liderazgo.

El liderazgo se ha estudiado desde muchas perspectivas en función de las preferencias metodológicas de los investigadores y de su definición del liderazgo. La mayoría de los científicos se centra solamente en algún aspecto restringido del fenómeno, y la mayoría de los estudios empíricos se puede clasificar dentro de determinadas líneas de investigación, como los enfoques de rasgos, conductista, de poder y situacional. En los últimos años se han intensificado los esfuerzos por conseguir integrar estos enfoques. Buena parte de la investigación del liderazgo carismático ilustra esta tendencia.

El nivel analítico, que incluiría el estudio al nivel intra-individual, diádico, grupal u organizacional, también ofrece un criterio para la clasificación de la investigación teórica y empírica en el campo del liderazgo. Aunque cada nivel ofrece sus hallazgos propios, sería deseable profundizar más en los procesos grupales y organizacionales, y hace falta una mayor integración transversal.

El grado relativo en que cada teoría se enfoca en el líder o en los seguidores constituye otra base para la diferenciación de las teorías. Durante décadas, la investigación se centró en las características del líder, mientras consideraba a los seguidores tan sólo como el sujeto pasivo de la influencia del líder. Hace falta un enfoque más equilibrado, y se han conseguido progresos en esta dirección.

Por otra parte, las teorías del liderazgo se pueden clasificar como normativas o descriptivas según destaquen "lo que debe haber" y "lo que hay". Una última base de diferenciación (universal frente a contingencias) corresponde al grado en que cada teoría se centra en procesos o relaciones de liderazgo que son esencialmente iguales en todas las situaciones o en los que varían de manera específica de una situación a otra.

Preguntas para la revisión y el debate

1. Describa algunas de las similitudes y diferencias en las formas de definir el liderazgo.
2. ¿Es importante la manera de definir el liderazgo? Explique y defienda su punto de vista.
3. Describa los argumentas a favor y en contra de distinguir entre los líderes y los directivos.
4. ¿Por qué resulta tan difícil medir la eficacia del liderazgo?
5. ¿Qué criterios se han empleado para evaluar la eficacia del liderazgo? ¿Son algunos de estos criterios más útiles que otros?
6. Explique los enfoques de rasgos, conductista y de poder-influencia. ¿Qué ideas intuitivas ofrece cada enfoque en cuanto al liderazgo eficaz?
7. ¿Por qué es importante si el liderazgo se describe como un proceso intra-individual, diádico, grupal u organizacional? ¿Qué nivel de análisis se destaca mayoritariamente en la investigación teórica y empírica del liderazgo?
8. Compare las teorías descriptivas y normativas del liderazgo. Explique por qué son útiles ambos tipos de teorías.
9. Compare las teorías universales y las de contingencias. ¿Se puede establecer una teoría que incorpore aspectos tanto universales como contingentes?

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Conceptos clave

- enfoque conductista
- teorías contingentes
- criterios de la eficacia del liderazgo
- efectos diferidos
- teoría descriptiva
- procesos diádicos
- teoría centrada en el seguidor
- enfoque integrador
- variable interventora
- teoría centrada en el líder
- nivel de conceptuación
- enfoque de poder-influencia
- teoría normativa
- proceso de influencia compartida
- enfoque situacional
- papel especializado del liderazgo
- enfoque sobre los rasgos
- teorías universales

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

CAPÍTULO

2 LA NATURALEZA DEL TRABAJO DE DIRECCIÓN

Objetivos de aprendizaje

Al estudiar este capítulo, debe llegar a entender:

- Los métodos que se han utilizado para estudiar el trabajo de dirección.
- Los patrones típicos de la actividad de las personas que ocupan puestos de dirección.
- Los distintos papeles exigidos a los directivos, y los cambios en ciernes.
- Cómo afectan las características de la situación a los papeles de dirección y a las actividades relacionadas.
- Cómo afrontan los directivos las obligadas exigencias, limitaciones y elecciones de sus puestos.
- La importancia de las actividades externas y de red para los directivos.
- Las limitaciones inherentes a los estudios descriptivos de las actividades de dirección.
- Cómo pueden hacer los directivos un uso más eficaz de su tiempo.

A los directivos se les exige el liderazgo como papel trascendental y básico en los trabajos de dirección. Este capítulo analiza los resultados obtenidos del estudio de la naturaleza del trabajo de dirección. La investigación en este campo implica el análisis de datos recopilados de diversas fuentes, entre otras la observación de los directivos, los diarios en los que los directores describen su propia actividad, entrevistas en las que los directivos explican los contenidos y motivos de su actividad, y encuestas de descripción de puestos, en los que valoran los distintos tipos de actividad directiva. Un objetivo cardinal de estos estudios ha sido la identificación de los patrones de actividad comunes a todos los directivos, y otro el esfuerzo por contrastar los patrones exhibidos por directivos de distinto tipo y en distintas situaciones. Los estudios comparativos de esta índole analizan el reflejo de las exigencias especiales de la situación en las conductas que presentan los directivos.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Los patrones de actividad en el trabajo de dirección

En general, los científicos han empleado métodos descriptivos, como la observación directa, los diarios y las entrevistas, para conocer las actividades de los directivos y el uso que hacen de su tiempo. De esta forma, pretendían hallar respuestas a numerosas preguntas: ¿cuánto tiempo pasan los directivos solos o en interacción con otras personas (como los subordinados, los iguales, los superiores o los agentes externos)?; ¿cuál es la frecuencia de sus distintas interacciones (telefónicas, en reuniones formales o informales, y por escrito)?; ¿dónde tienen lugar tales interacciones, qué duración tienen y quiénes son los instigadores? Esta labor investigadora revela, de hecho, la existencia de algunos patrones de actividad comunes a la mayoría de los puestos de dirección (Hales, 1986; McCall, Morrison, y Hannan, 1978; Mintzberg, 1973). Esta sección del Capítulo 2 repasa las principales conclusiones científicas relativas a la naturaleza del trabajo de dirección.

Un ritmo de trabajo agobiante e implacable

Normalmente, los directivos trabajan muchas horas, y muchos también se llevan el trabajo a casa. En parte, esta carga de trabajo se puede atribuir a las preferencias de los individuos que ocupan los puestos de dirección. Después de formarse en la búsqueda constante y el análisis de nuevos datos, muchos directivos prosiguen casi automáticamente con estas tareas, y les resulta difícil olvidarse del trabajo cuando están en casa o de vacaciones. Por otra parte, el día del directivo medio incluye pocos momentos de tregua: reciben constantes solicitudes de información, ayuda, dirección y autorización de un colectivo numeroso formado por los subordinados, iguales, superiores y agentes externos. De hecho, la investigación de sus actividades rebate la imagen corriente de los directivos como personas que planifican con cuidado y dirigen los acontecimientos, y luego esperan en sus despachos a ver si surge algún imprevisto que pudiera necesitar su intervención.

Un trabajo variado y fragmentado

Normalmente, los directores realizan una gran variedad de actividades, muchas de corta duración, cada día. Mediante la observación de los ejecutivos, Mintzberg (1973, pág. 33) estableció que "la mitad de sus actividades se consumaron en menos de nueve minutos, y tan sólo la décima parte duró más de una hora". Además, estas actividades suelen ser tan fragmentadas como variadas: las interrupciones son frecuentes y las conversaciones deshilvanadas, mientras lo trivial se intercala entre lo importante, lo cual exige rápidos cambios de mentalidad. De esta forma, un directivo puede pasar directamente de una reunión en la que se presupuestan gastos millonarios a una discusión acerca de la mejor forma de arreglar una fuente de agua (Sayles, 1979).

Muchas actividades reactivas

La naturaleza fragmentada de las actividades de dirección refleja el hecho de que son otros los que inician muchas interacciones y, por consiguiente, gran parte de la conducta del directivo es reactiva y no proactiva. Es un lugar común que los directivos dedican gran parte de su tiempo al análisis pormenorizado de los problemas empresariales y a la planificación detallada para resolverlos. Los estudios descriptivos, empero, demuestran que los directivos pasan en realidad muy poco tiempo ocupados con la planificación. Debido a esta fragmentación de las actividades y las continuas e intensas exigencias

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

de su trabajo, puede resultarles difícil encontrar el tiempo ininterrumpido necesario para actividades de esta índole. Por tanto, a menudo se anteponen actividades de "apagafuegos" a la planificación reflexiva u otras actividades, como la construcción de equipos y la formación de los subordinados en competencias complejas, que exigen una dedicación exclusiva durante extensos periodos de tiempo. El poco tiempo que los directivos pasan a solas en sus despachos se suele emplear en la lectura de la correspondencia y de los mensajes de correo electrónico, en la resolución del papeleo, en la redacción de informes, escritos y correos electrónicos, o en la lectura de las publicaciones especializadas y técnicas. Por consiguiente, la mayoría gravita hacia los aspectos activos de sus puestos, y suele centrarse en los problemas específicos e inmediatos en lugar de en los asuntos generales y las estrategias a largo plazo.

Los directivos eligen reaccionar inmediatamente ante algunos de los problemas que surgen, casi siempre de forma aleatoria, en cuanto conocen su existencia, pero se desentienden de otros, o los dejan para mejor momento. Los problemas existentes en un momento dado siempre son más de los que el director podrá atender y, por tanto, sólo algunos reciben su atención inmediata. En este sentido, la importancia de un problema es un determinante fundamental para que se reconozca y resuelva, pero no siempre es claro cuál es la trascendencia de cada asunto.

Es más probable que el directivo responderá a un problema cuando exista una presión inmediata de actuar debido a una crisis o un hito, o si una figura importante, como el jefe o un cliente externo, indica su deseo de ver progresos (McCall y Kaplan, 1985). En ausencia de dichas presiones, es más probable que se actúe cuando el problema se percibe como análogo a otros que el director ha conseguido resolver en el pasado; cuando cae con claridad dentro del campo de responsabilidad del directivo; o cuando el directivo entiende que tiene a su disposición las acciones y recursos necesarios para resolver el problema. Por otra parte, los directivos suelen desatender los problemas, o posponer su resolución, cuando no hay ninguna presión externa de actuar; el asunto está poco definido y es de difícil diagnóstico; la responsabilidad es de otros directivos o unidades; o no tiene solución sin la dedicación de recursos adicionales o apoyos de difícil o imposible obtención.

Las interacciones suelen incluir a iguales y agentes externos

Aunque gran parte de la literatura sobre el liderazgo se centra en la relación entre el líder y sus subordinados, la investigación descriptiva indica que los directivos pasan generalmente mucho tiempo con personas que no son ni sus subordinados ni sus superiores directos. Estos contactos incluyen a los subordinados de los subordinados, los superiores del jefe inmediato, o los iguales laterales y sus subordinados y superiores. Por otra parte, muchos directivos pasan un tiempo significativo con personas ajenas a su organización, como clientes, proveedores, subcontratistas, funcionarios, destacadas figuras sociales y los directivos de otras organizaciones. Kotter (1982) concluyó que las redes de relaciones de los directores generales estaban a menudo formadas por cientos de personas tanto de dentro como de fuera de su organización (*véase* la Figura 2-1).

Esta alta incidencia de las interacciones laterales y externas se puede explicar en términos de la necesidad de los directivos de obtener datos sobre acontecimientos complejos e inciertos que pueden afectar a la operatividad de sus unidades de la organización, además de a su dependencia de la cooperación y apoyo de numerosas personas ajenas a la cadena inmediata de mando (Kotter, 1982). Una red extensiva de contactos proporciona información vital sobre acontecimientos, acaecidos tanto dentro como fuera de la organización, que tienen el potencial de afectar al rendimiento o a la carrera profesional del directivo. Además, las redes proporcionan apoyo a la hora de resolver problemas o realizar cambios. La capacidad de reunir a una coalición de partidarios internos y externos es de enorme importancia a la hora

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

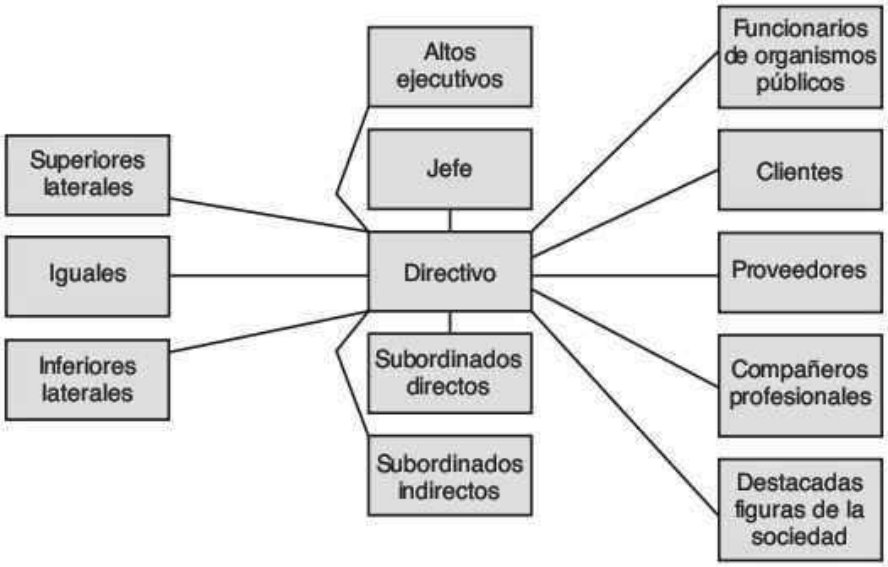

FIGURA 2-1 La red de contactos de un directivo

de impulsar los cambios innovadoras con cierta garantía de éxito (Kanter, 1983). Los directivos utilizan diferentes partes de su red para distintos fines, ampliándola en función de las exigencias de un objetivo concreto (Kaplan, 1988).

Las redes se desarrollan de diversas formas, como (1) la conversación con otras personas antes, durante y después de las reuniones, los actos y acontecimientos sociales de la organización; (2) la pertenencia a comités especiales, grupos de interés y grupos de trabajo; (3) la adhesión a grupos cívicos, consejos consultivos y clubes sociales; y (4) la asistencia a talleres, ferias y reuniones de asociaciones profesionales. La demostración efectiva del respeto y del afecto, los favores (como la transmisión de informaciones útiles o la ayuda voluntaria con problemas), el esfuerzo por mantener el contacto, y el agradecimiento por los favores recibidos, sobre todo cuando requieren un esfuerzo por parte de otra persona, contribuyen a establecer y mantener las relaciones cooperativas. El proceso de tejer redes supone una actividad constante para los directivos: las relaciones antiguas han de mantenerse y a la vez es necesario crear otras nuevas según cambien las personas que ocupan posiciones clave, la organización y el entorno.

Muchas relaciones requieren una comunicación verbal

Los directivos disponen de seis vías principales para obtener información: los mensajes escritos (como memorandos, cartas, informes, pedidos y contratos), los mensajes telefónicos, los mensajes electrónicos (correo electrónico y buscapersonas), las reuniones formales e informales y los viajes de observación. En general, los directivos muestran una fuerte preferencia por los medios de comunicación oral, como el teléfono y las reuniones informales. Así, los primeros estudios de las actividades de dirección evidenciaron que los directivos de cuadro bajo o medio dedicaban entre el 27 y el 82 por ciento de su tiempo a la comunicación oral, cifra que llegaba del 65 al 75 por ciento para los directivos de los escalafones superiores. En los últimos años, el correo electrónico se ha popularizado entre los directivos como medio de comunicación a pesar de tener, al igual que las comunicaciones escritas, ciertas limitaciones. Por otra parte, con la difusión de formas más avanzadas de comunicación electrónica (como las

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

videoconferencias o los teléfonos móviles que incorporan una imagen de vídeo del interlocutor), la sustitución de muchas reuniones cara a cara parece muy probable.

La investigación demuestra que gran parte de la comunicación oral de los directivos consiste en el intercambio de información y en los intentos de influir sobre otros. En este sentido, los directivos prefieren normalmente la información de hoy a la de ayer, y ésta se obtiene por lo general de las fuentes informadas, que pueden incluir a muchas personas ajenas a la unidad de la organización del directivo. El cotilleo y los rumores contienen muchos detalles sobre los últimos hechos y los nuevos acontecimientos, a diferencia de los informes escritos, que normalmente resumen información ya caduca. Así, Neustadt (1960, págs. 153-154) encontró una preferencia por la información actual y detallada incluso entre los presidentes de Estados Unidos.

> No es la información general la que ayuda al Presidente a formular su apuesta personal; ni los resúmenes, ni las encuestas ni las sinopsis editadas. En su lugar... son los inconexos detalles concretos que, una vez reconstituidos en su mente, arrojan luz sobre el fondo oculto de los asuntos planteados. En su propio beneficio, tiene que buscar con ahínco todos los retales de información, opinión y cotilleo relacionados con sus intereses y relaciones como Presidente.

La comunicación oral permite aumentar el efecto de las palabras a través de la entonación, los gestos y otras facetas de la comunicación no verbal. Igualmente, la interacción cara a cara facilita los intentos de influencia y ofrece la oportunidad de valorar directamente su eficacia. El directivo puede, a su vez, emplear esta retroalimentación para mejorar su estrategia de influencia y su eficacia negociadora. Según los resultados de la investigación descriptiva, las interacciones orales de los directivos incluyen unas dosis sorprendentes de guasa y bromas, además de la discusión de temas sin ninguna relación con el trabajo (como el deporte y las aficiones), o de relevancia muy limitada. Es probable que esta actividad social y de tertulia contribuya al mantenimiento de unas relaciones eficaces con la amplia red de personas de cuya cooperación y apoyo dependen los directivos.

Procesos de decisión desordenados y politizados

Gran parte de la literatura sobre la dirección describe las decisiones como hechos aislados promovidos por el directivo, o por algún grupo, de manera ordenada y racional. Sin embargo, los estudios descriptivos del trabajo de dirección y la investigación afín de la toma de decisiones contradicen esta representación (Cohen y March, 1974; McCall y Kaplan, 1985; Schweiger, Anderson y Locke, 1985; Simon, 1987). Rara vez se puede observar que los directivos tomen las decisiones más importantes en un momento concreto, y a menudo son incapaces de recordar cuándo se tomó una resolución final. En este sentido, incluso las decisiones fundamentales son a veces el resultado de un cúmulo de acciones menores o de opciones adoptadas sin ninguna referencia a los asuntos estratégicos.

Los procesos de decisión se caracterizan a menudo más por la confusión, el desorden y la emoción que por la racionalidad. En lugar de un análisis detallado de las consecuencias previsibles en relación con unos objetivos predeterminados, a menudo se tergiversa e incluso suprime la información al servicio de una idea previa del mejor rumbo o de la preferencia interesada por determinada opción. El impacto emocional de encontrar un problema grave, o la angustia provocada por la necesidad de elegir entre alternativas poco atractivas, pueden desembocar en el rechazo de los indicios negativos, la imposición de los deseos, la dilación de la decisión o la indecisión, provocando el pánico entre los directivos individuales y los grupos de decisión (Janis y Mann, 1977).

Por otra parte, las decisiones trascendentales exigen normalmente el apoyo y la autorización de muchas personas a distintos niveles de dirección y en distintas unidades de la organización y, por con-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

siguiente, los directivos consultan generalmente con sus subordinados, iguales o superiores a la hora de tomar decisiones importantes. Por otra parte, la persona que inicia un proceso de decisión no tiene necesariamente que ser la misma que finalmente elige entre las distintas opciones. Por ejemplo, un supervisor de sección que tiene un problema puede señalar al director del departamento, su jefe, la necesidad de una decisión y éste, a su vez, puede consultar con el director de fábrica y con los directores de otros departamentos eventualmente afectados por la decisión. Aún cuando no se le consulte de antemano, el director de fábrica puede revisar la decisión inicial del director de departamento con vistas a su aprobación, desaprobación o modificación.

El desacuerdo acerca de la verdadera naturaleza del problema o de los resultados probables de las alternativas es frecuente entre las distintas personas implicadas en la toma de decisiones, debido a las diferentes perspectivas, razonamientos y valores típicos de los directivos que provienen de distintas especialidades o entornos funcionales. Cuando la decisión concierne a problemas importantes o complejos, y en ausencia de una solución obvia, es muy probable que el proceso de decisión resulte prolongado y altamente politizado debido a los intereses contrapuestos de las partes, especialmente si el poder está muy repartido. Por otra parte, el proceso de decisión puede prolongarse durante meses, o incluso años, sucediéndose retrasos e interrupciones debido a las tácticas dilatorias de los opositores, la intervención de las crisis inmediatas o la devolución de las propuestas para su modificación a fin de ganar el apoyo de los otros directivos implicados (Mintzberg, Raisinghani, y Theoret, 1976). El resultado en el caso de las decisiones que conlleven cambios significativos en las estrategias o políticas de la organización dependerá en gran medida de la capacidad de influencia y la perseverancia de aquellos directivos que persiguen el cambio, y del poder relativo que ostenten las distintas coaliciones implicadas en la decisión o en su autorización (Kanter, 1983; Kotter, 1982, 1985).

Sin embargo, no todas las decisiones implican cambios importantes ni procesos políticos largos. De hecho, los directivos toman muchas decisiones menos señaladas para resolver los problemas operativos, establecer los objetivos a corto plazo, asignar las tareas a sus subordinados, establecer los calendarios de trabajo, autorizar los gastos en materiales y equipos, y aprobar las revisiones salariales. A menudo, estas decisiones corresponden a problemas que tienen una solución de bajo riesgo, el directivo tiene la autoridad suficiente y hay una presión sensible debido a la existencia de plazos inamovibles o de una crisis. Los directivos suelen tomar estas decisiones solos, o después de una breve consulta con pocas personas, y el periodo de análisis y de búsqueda de alternativas es generalmente corto (McCall y Kaplan, 1985). A pesar de su menor importancia, las decisiones de este tipo aún requieren unos conocimientos técnicos adecuados, además de la habilidad de encontrar un buen equilibrio entre el análisis sistemático y exhaustivo, y la acción resuelta e inmediata. Por otra parte, un análisis demasiado apresurado puede dar lugar a una decisión mala que no soluciona, o incluso empeora, el problema. No obstante, si el directivo pospone en exceso la acción para obtener más información, el problema también puede empeorar, dejando una mala imagen de su capacidad de resolver sus asuntos.

La planificación es normalmente informal y adaptativa

La literatura describe a menudo la planificación en primer lugar como un proceso formal de objetivos, estrategias, políticas y presupuestos, todos plasmados por escrito y emitidos en cascada desde la alta dirección hasta el resto de la jerarquía, y con la producción de versiones cada vez más detalladas en cada nivel de dirección inferior. Sin embargo, los estudios descriptivos revelan que la planificación, cuando ocurre, es a menudo informal o implícita. En este sentido, Kotter (1982) observó que los directores generales desarrollan agendas de objetivos y planes relacionados con sus responsabilidades y refe-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

ridos a diversos asuntos a corto y a largo plazo. En el corto plazo (1 a 30 días), estos objetivos o planes son normalmente específicos y detallados, pero los conceptos de largo plazo incluidos (de 5 a 20 años) suelen ser imprecisos, incompletos y bastante inconexos. Un directivo nuevo comienza en seguida el proceso de desarrollar su agenda, pero ésta será probablemente esquemática e incompleta durante la fase inicial. Con el paso del tiempo, que permite a los directivos recopilar más información acerca de su organización (operativa, personas, políticas, mercados, competidores, problemas y preocupaciones), las agendas se depuran y amplían (Gabarro, 1985; Kotter, 1982).

Kotter observó que la implementación de los asuntos incluidos en la agenda es también un proceso gradual y continuo. Los directivos emplean una variedad de técnicas de influencia en sus interacciones diarias con otras personas para movilizar su apoyo y determinar el curso de los acontecimientos. La agenda ofrece al directivo una guía que le permite aprovechar de manera eficiente los encuentros fortuitos y las interacciones breves con contactos relevantes de su red.

En su estudio de los altos ejecutivos, Quinn (1980) observó que la mayoría de las decisiones estratégicas importantes se tomaban fuera del proceso formal de planificación, y que las estrategias se formulaban de manera acumulativa, flexible e intuitiva. Como respuesta a la posibilidad de imprevistos importantes, los ejecutivos desarrollaban estrategias amplias y tentativas, que les permitían mantener abiertas todas las opciones y ganar tiempo para conocer la naturaleza del entorno y la viabilidad de sus acciones iniciales. Estas estrategias se revisaban e implementaban a la vez de manera acumulativa y con mucha precaución, como reflejo de la necesidad de desarrollar una coalición de apoyo político a una estrategia determinada y de evitar los riesgos inherentes en el compromiso inicial e irreversible con un rumbo en particular. Lejos de ser el resultado de un proceso formal impuesto de arriba hacia abajo, los objetivos y estrategias globales de las empresas eran normalmente consecuencia de un proceso político empezando desde abajo, en el que se reconciliaban e integraban los objetivos y estrategias de los individuos poderosos y de las unidades de la organización. De esta manera, la planificación formal del ejercicio no era más que la confirmación de unas decisiones estratégicas que ya se habían tomado en el proceso político informal.

El contenido del trabajo de dirección

Los estudios descriptivos iniciales se centraban fundamentalmente en la descripción de patrones de actividad, aunque el enfoque cambió más tarde a la clasificación del contenido de la actividad de dirección en cuanto a sus fines. Una de las mayores dificultades de estas investigaciones ha sido la determinación de categorías de conducta que resulten a la vez significativas, independientemente identificables y relevantes para la clasificación de las actividades observadas. En sus esfuerzos por resolver este asunto, los investigadores han desarrollado distintas taxonomías de los papeles y de las funciones de dirección. Las dos siguientes secciones comentan las principales líneas de investigación referidas al contenido del trabajo de dirección.

La investigación sobre la descripción de puestos

Los estudios sobre la descripción de puestos pretenden identificar las conductas necesarias para el rendimiento eficaz de un tipo determinado de puesto de dirección. Estas exigencias de conducta se definen en términos de las principales responsabilidades y funciones que han de realizarse independientemente de la persona que ocupa el cargo. Los primeros estudios de descripción de puestos ejecutivos fueron obra de Hemphill (1959) y Mahoney, Jerdee y Carroll (1965). Entretanto, en 1974 se inició en la Control Data Corporation un gran programa de investigación (Page y Tornow, 1987; Tornow y Pinto,

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

1976) con el objetivo de desarrollar un cuestionario útil para la descripción de los puestos de dirección y para la determinación de los niveles correspondientes de remuneración. La fuente de los conceptos incluidos en la versión original del cuestionario reunía conceptos extraídos del Cuestionario para la Descripción de los Puestos Ejecutivos (*Executive Position Description Questionnaire*) de Hemphill (1959), de la literatura sobre la dirección empresarial y de las entrevistas con directivos. Al suministrar el cuestionario, se pide a los directivos que valoren la importancia de cada actividad o conducta para el rendimiento en el cargo, y el tiempo dedicado a las mismas. El enfoque principal aplicado en la determinación de las categorías de conducta ha sido el análisis factorial. Durante un periodo de 11 años, se realizaban estudios utilizando siete versiones distintas del cuestionario con la cooperación de más de 10.000 directivos de 12 empresas, entre los cuales se encontraban varios centenares de directivos que trabajaban en instalaciones localizadas en 20 países distintos.

El cuestionario resultante se conoce como el Cuestionario de Descripción de Puestos Directivos (CDPD) (*Managerial Position Description Questionnaire*) o por sus siglas en inglés "MPDQ", y los siete estudios realizados identificaron con bastante regularidad varias categorías diferenciadas de contenidos del trabajo de dirección. La Tabla 2-1 ofrece una definición abreviada de cada categoría según el CDPD.

TABLA 2-1 Funciones y responsabilidades de los puestos de dirección

Supervisión: Mejora del rendimiento de los subordinados mediante la colaboración con ellos en el análisis de puntos fuertes y débiles; la formación; el desarrollo de las competencias; la planificación del trabajo; y el establecimiento de objetivos de rendimiento.

Planificación y Organización: Formulación de planes a corto plazo; desarrollo de proyectos; presupuestos; asignación y utilización óptimas de los recursos; traducción de los planes a largo plazo en objetivos a corto; y recomendación e implementación de políticas y procedimientos operativos.

Toma de decisiones: Toma de decisiones empresariales sin titubear en situaciones desestructuradas; autorización de desviaciones menores o importantes de los procedimientos establecidos para afrontar situaciones nuevas o inusitadas.

Seguimiento de indicadores: Control de las fuerzas internas o externas que afectan a la empresa mediante el seguimiento, entre otros, de los indicadores de rentabilidad, de la situación patrimonial y activos de la sociedad, de las condiciones del mercado y del entorno cultural, social y político.

Control: Desarrollo de calendarios y estimaciones de coste-tiempo para la producción o entrega de productos y servicios, seguimiento de la productividad, aseguramiento de la calidad de los productos y servicios, y análisis de la eficiencia operativa.

Representación: Aclaración de las preguntas o quejas de los agentes externos; comunicación con agentes externos para fomentar las relaciones de la empresa; negociación con agentes externos; desarrollo de actividades de promoción para reforzar o mantener la imagen de la empresa; y defensa de los propios puntos de vista y persuasión de otros agentes.

Coordinación: Comunicación con empleados de la empresa sobre quienes no se ejerce el control directo para compartir información, cumplir con los calendarios establecidos, resolver problemas y conseguir los objetivos; mantenimiento de relaciones de trabajo positivas con los iguales; mediación en los desacuerdos y conflictos entre individuos clave.

Consulta: Mantenerse al corriente de los cambios técnicos en la especialización propia; introducción de nuevas técnicas y tecnologías en la organización; y actuación como asesor experto, consultor o directivo de crisis para otros directivos.

Administración: Realización de actividades administrativas fundamentales, como la localización de información acerca de las prácticas y los procedimientos de la empresa, análisis de la información rutinaria, y mantenimiento de registros y documentos detallados y exactos.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Los papeles de dirección de Mintzberg

Mintzberg (1973) utilizó la observación en vez de las encuestas para profundizar en el contenido de las actividades de dirección, y desarrolló una taxonomía de los papeles de dirección que permitía la codificación del contenido de las actividades observadas en su estudio de los ejecutivos (*véase* la Tabla 2-2). Estos diez papeles comprenden todas las actividades del directivo, y se puede explicar cada actividad en términos de por lo menos un papel, aunque muchas abarcan más de uno. Los papeles de dirección son aplicables a cualquier directivo, aunque su importancia relativa puede variar según el tipo de directivo en cuestión. Por otra parte, los papeles se determinan en gran medida por la naturaleza del puesto en cuestión, aunque cada directivo disfruta de cierta flexibilidad a la hora de interpretar o representarlos. Son tres los papeles que se refieren a la conducta interpersonal de los directivos (líder, enlace o cabeza visible); tres los que se refieren a las conductas asociadas con el proceso de la información (monitor, difusor o portavoz); y cuatro los que se refieren a las conductas de decisión (emprendedor, directivo de anomalías, asignador de recursos o negociador). A continuación se describe con más detalle cada tipo de papel.

Tabla 2-2 Los papeles de dirección de Mintzberg

Los papeles interpersonales
- Líder
- Enlace
- Cabeza visible

Papeles informativos
- Monitor
- Difusor
- Portavoz

Papeles decisores
- Emprendedor
- Directivo de anomalías
- Asignador de recursos
- Negociador

El papel de líder. Los directivos tienen la responsabilidad de asegurar que su unidad de la organización trabaja de manera integrada en la realización de su función básica. Por consiguiente, el directivo tiene que proporcionar las directrices oportunas a sus subordinados, asegurarse de que están motivados y crear condiciones favorables para realizar el trabajo. Varias actividades de dirección, como la selección, formación, supervisión, elogios, críticas, y promoción o despido de empleados están directamente asociadas al papel del líder, aunque éste también invade todas las actividades de dirección, incluidas las que tienen otros fines.

El papel de enlace. Este papel abarca las conductas que persiguen la creación y el mantenimiento de una red de relaciones con otros individuos o grupos que se encuentran fuera de la unidad de la organización del directivo. Estas relaciones constituyen una fuente esencial de información y favores, y la esencia del papel de enlace consiste en el desarrollo de nuevos contactos, el mantenimiento de los ya existentes y el hacer favores que, a su vez, permitirán que el directivo pida favores como contraprestación.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

El papel de cabeza visible. Debido a su autoridad formal al frente de una organización o de una de sus unidades, los directivos se ven obligados a realizar determinadas funciones simbólicas de carácter legal o social. Estas funciones incluyen la firma de documentos (como los contratos o las autorizaciones de gasto), ejercer la presidencia en determinadas reuniones o actos (por ejemplo, la cena de homenaje a un subordinado que se jubila), la participación en otros rituales y ceremonias, y la recepción de visitas oficiales. El directivo tiene que participar en estas actividades, a pesar de que pueden a menudo ser de una relevancia bastante marginal a su dirección.

El papel de monitor. Los directivos buscan continuamente información de una gran variedad de fuentes, que pueden incluir la lectura de informes o notas, la asistencia a reuniones o sesiones informativas, y la realización de visitas de observación. A su vez, transmiten una parte de esta información a los seguidores (papel de difusor) o a los agentes externos (papel de portavoz), pero la mayor parte se analiza para identificar problemas u oportunidades potenciales, y para conocer el curso de los acontecimientos externos y los procesos internos de la unidad de la organización del directivo.

El papel de difusor. Los directivos disfrutan de un acceso privilegiado a fuentes de información de las que no disponen los subordinados. Una parte de esta información es objetiva, pero otra concierne a las preferencias expresas de las personas que desean influir sobre el directivo, que pueden incluir individuos que ostentan altos niveles de autoridad. Finalmente, una parte de la información debe ser transmitida a los seguidores, o en su forma original o después de su interpretación y depuración.

El papel de portavoz. Los directivos también han de transmitir información y expresar juicios de valor a agentes externos a su unidad de la organización; los mandos medios y directivos de nivel bajo informan a sus superiores, mientras un consejero delegado responde ante el consejo de administración o los accionistas. Se espera también de estos directivos que actúen como representantes o relaciones públicas para su unidad de la organización ante los superiores como ante los agentes externos. Como señala Mintzberg (1973, pág. 76): "Para hablar eficazmente a favor de su organización y ganar el respeto de los agentes externos, el directivo tiene que demostrar un conocimiento actualizado de su organización y el entorno de la misma".

El papel de emprendedor. El director de una organización, o de una de sus unidades, actúa como el iniciador y diseñador del cambio controlado para así explotar las oportunidades de mejorar su situación actual. El cambio planificado toma forma en los proyectos de mejora, tales como el desarrollo de nuevos productos, la adquisición de nuevos equipamientos y la reorganización de las estructuras formales. El directivo supervisa algunos de estos proyectos de mejora, y delega otros en sus subordinados. Mintzberg (1973, pág. 81) ofrece la siguiente descripción de la forma en que los directivos afrontan los proyectos de mejora:

> Como supervisor de proyectos de mejora, el directivo puede ser comparado a un malabarista: en cualquier momento tiene varias pelotas en el aire; periódicamente cae una, recibe un nuevo impulso y vuelve a subir; mientras, hay nuevas pelotas al margen, y de vez en cuando se descarta una de las viejas y se añade una nueva.

El papel de controlador de anomalías. En este papel, el directivo se ocupa de las crisis repentinas que exigen una respuesta inmediata. A diferencia de los problemas que el directivo resuelve voluntariamente para explotar las oportunidades (papel de emprendedor), estas crisis son consecuencia de acontecimientos imprevistos, como los conflictos entre los subordinados, pérdida de un subordinado clave, un incendio, un accidente o una huelga. Normalmente, los directivos dan prioridad a este papel sobre todos los demás.

El papel de asignador de recursos. Los directivos ejercen su autoridad en la asignación de los recursos financieros, humanos y materiales, además del utillaje, de las instalaciones o de los servicios. La asignación de recursos forma parte de las decisiones acerca de las acciones necesarias, y está implí-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

cita en la autorización de las decisiones tomadas por sus seguidores, en la preparación de presupuestos y en la forma en que el directivo organiza su propio tiempo. Mientras conserva el poder de asignar los recursos, el directivo mantiene el control sobre la formulación de las estrategias y consigue coordinar e integrar las acciones de sus subordinados en beneficio de los objetivos estratégicos.

El papel de negociador. Cualquier negociación en la que se comprometan recursos sustanciales se verá facilitada si el directivo responsable está autorizado para comprometer a la empresa. Los directivos participan en negociaciones de diversa índole, como la discusión de los convenios y los agravios laborales con los sindicatos; la celebración de contratos con grandes clientes, proveedores o consultores; la negociación de los contratos laborales con personal clave; y el cierre de otros negocios puntuales (como la adquisición de otra empresa o la solicitud de un préstamo).

Los conflictos del papel

El análisis de los papeles característicos del trabajo directivo pone de relieve las actividades que normalmente se espera de los directivos, independientemente del tipo de cargo. Sin embargo, los directivos también se ven expuestos a muchas presiones desde dentro de la propia organización por parte de personas (los emisores de papeles) que pretenden que los mismos se ajusten a las pautas que, según creen, deben regir su conducta (las expectativas del papel). A veces, las exigencias de los distintos agentes resultan incompatibles, lo cual crea "conflictos del papel" (Kahn, Wolfe, Quinn, y Snoek, 1964; Pfeffer y Salancik, 1975). Así, los directivos a menudo se enfrentan a contradicciones entre las exigencias de sus superiores y las de sus subordinados, por ejemplo, debido a discrepancias acerca de la prioridad entre dos papeles distintos, o sobre cuál es la mejor manera de desempeñar un papel en concreto. A la hora de reconciliar estas expectativas del papel, los directivos se mostrarán normalmente más receptivos a las expectativas de sus superiores, porque ejercen mayor poder que los subordinados (Kahn *et al.*, 1964). Sin embargo, la resolución de los conflictos de papeles depende también, al menos en parte, de la importancia del asunto para cada emisor de papeles (Salancik *et al.*, 1975). Un directivo capaz de conciliar los intereses divergentes de sus superiores y subordinados alcanzará con toda probabilidad una mayor eficacia (Mann y Dent, 1954; Mann y Hoffman, 1960; Tsui, 1984).

Además de las expectativas emitidas por otras personas, la naturaleza de la misma tarea afecta a la forma en que el líder percibe las exigencias del papel. Las expectativas de papel de los subordinados y superiores entran a veces en contradicción con las exigencias objetivas de la tarea, especialmente cuando la naturaleza de la misma cambia o el entorno evoluciona, sin que se modifiquen las normas o creencias acerca de la conducta más adecuada del liderazgo. De nuevo, el líder se enfrenta a un conflicto de papeles: o tiene que ajustarse a las expectativas de los emisores del papel aunque sea menos eficaz a la hora de facilitar el rendimiento de grupo; o tiene que hacer lo necesario para realizar la tarea aunque corra el riesgo de encontrar la oposición inicial de los emisores de papel.

Una teoría de exigencias, limitaciones y elecciones

Mientras los 10 papeles de dirección de Mintzberg describen el tipo de actividades exigidas habitualmente en los puestos de dirección o gestión, los estudios descriptivos sugieren que los directivos también se enfrentan a unas exigencias específicas del papel según el tipo concreto de puesto o de organización. Stewart (1967, 1976, 1982) ideó un modelo para describir los distintos tipos de puesto y para aclarar cómo afrontan los directivos su trabajo. Este modelo se fundamentó en una extensa investigación mediante la observación, las entrevistas y los diarios; tiene tres componentes clave.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Componentes clave

Las exigencias, limitaciones y elecciones definen el trabajo del directivo, y ejercen una fuerte influencia sobre la conducta de la persona que ocupa un puesto concreto.

Exigencias. Las exigencias se definen como las funciones, actividades y responsabilidades exigibles al ocupante de cualquier puesto de dirección. Incluyen las normas, objetivos y plazos obligatorios del trabajo, además de los procedimientos imprescindibles que no se pueden delegar, como la preparación de presupuestos y la redacción de informes, la asistencia a determinadas reuniones, la autorización de gastos, la firma de documentos o las evaluaciones del rendimiento. Otras exigencias, como la pretensión del jefe de que el directivo conozca los detalles operativos, o la insistencia de un cliente importante en tratar con el propio directivo y no con un subordinado, dependen de un agente particular.

Limitaciones. Las limitaciones se definen como las características de la organización o del entorno externo que delimitan lo que el directivo puede hacer. Incluyen los procedimientos burocráticos, las políticas y las normativas de obligado cumplimiento, además de las limitaciones legales, tales como las disposiciones laborales, medioambientales, del mercado de valores y de seguridad. Por otra parte, la disponibilidad de los recursos, tales como las instalaciones, el utillaje, los recursos presupuestarios, los materiales, el personal y los servicios de apoyo, suponen una limitación de otro tipo, y también la tecnología empleada circunscribe las alternativas prácticas para la realización del trabajo. Además, la localización física de las instalaciones y la distribución del personal entre los centros de trabajo limitan las oportunidades que se dan para la interacción cara a cara. Finalmente, las consideraciones de mercado, como las preferencias de los clientes o consumidores, limitan los tipos de productos o servicios que puede ofrecer la unidad de la organización del directivo.

Elecciones. Las elecciones se definen como aquellas actividades que el directivo puede realizar pero que no son obligatorias. Incluyen las oportunidades abiertas a una persona que ocupa determinado tipo de puesto para determinar qué es lo que hay que hacer y cómo se hace. Aunque las exigencias y limitaciones circunscriben las elecciones a corto plazo, en el transcurso de un periodo más largo el directivo encontrará ciertas oportunidades para modificar las exigencias y eliminar o eludir las limitaciones, con lo que se amplía el campo de las elecciones. A modo de ilustración, las elecciones importantes incluirían los objetivos de la unidad del directivo; las prioridades asignadas a los distintos objetivos; las estrategias elegidas para alcanzarlos; los aspectos del trabajo en los que el directivo se involucra personalmente; cómo y a quién dedica su tiempo el directivo, las responsabilidades delegadas a los subordinados y la manera en que el directivo intenta influir sobre otras personas. En este sentido, las elecciones se podrían describir en los términos de los conceptos de Kotter (1982): qué orden del día hay que definir, con qué contactos se debe construir una red, y cómo influir sobre otros para definir el orden del día.

Existen importantes diferencias entre los distintos puestos de dirección en cuanto a la cantidad y tipo de exigencias y limitaciones inherentes al cargo, aunque las exigencias y limitaciones también varían dentro del mismo puesto según las percepciones del directivo que lo ocupa. Es decir, estos componentes no se determinan exclusivamente por las condiciones objetivas, sino que resultan de la interacción dinámica entre el directivo y los emisores de papeles. Los directivos influyen en las exigencias mediante sus elecciones de manera que, por ejemplo, aumentan las exigencias cuando uno acepta pertenecer a una comisión. Por otra parte, los individuos interpretan las expectativas del papel de diversas maneras, y en este sentido una persona puede percibir una exigencia que otra ignora. Por ejemplo, un jefe de operaciones puede entender que es necesario observar escrupulosamente las normas, aunque otro en la misma empresa puede mostrar más flexibilidad en su consideración de qué acciones son permisibles.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Los determinantes situacionales

El patrón de las exigencias, limitaciones y elecciones difiere en los distintos tipos de puesto de dirección según varían los distintos aspectos de la situación como el tipo de organización o la naturaleza del trabajo. A partir de los estudios de Stewart, se han identificado tres factores importantes para contrastar los puestos de dirección con las exigencias de conducta.

El patrón de relaciones. Las exigencias impuestas a un directivo por sus superiores, subordinados e iguales, o por los agentes externos a la organización, influyen en el reparto de su tiempo y en las competencias necesarias para cumplir con las exigencias del papel. En este sentido, el trato con los subordinados requiere más tiempo cuando sus funciones se entrelazan y hay que coordinarlas; hay que reasignar las tareas con frecuencia; es tan importante como difícil realizar un seguimiento estrecho del rendimiento de los subordinados; o cuando no se puede garantizar el cumplimiento automático de las directrices y órdenes. Por otra parte, el directivo tiene que dedicar más tiempo al trato con los superiores cuando depende significativamente de ellos para la asignación de los recursos y de las tareas, o cuando las exigencias son impredecibles. El directivo también dedicará más tiempo a sus iguales cuando dependa de ellos para los servicios, los materiales, la cooperación y la aprobación de la producción. Finalmente, el directivo destinará más tiempo a los agentes externos (como los clientes, consumidores, proveedores o subcontratistas) cuando dependa significativamente de ellos y tenga que negociar acuerdos, realizar actividades de relaciones públicas, crear imagen y actuar con discreción. Esta necesidad de establecer numerosas relaciones de corta duración, en lugar de tratar repetidamente con los mismos agentes, complica el trabajo del directivo, especialmente cuando tiene que causar una buena impresión y aumentar su influencia rápidamente. Finalmente, los directivos experimentarán mayores conflictos del papel a medida que sus subordinados, iguales y superiores les impongan exigencias incompatibles.

El patrón de trabajo. Stewart demostró que el patrón de los imperativos y de las exigencias del papel afectaban a la conducta de los directivos, y que existían diferencias en los patrones de conducta asociados a los distintos tipos de puestos de dirección, e identificó los siguientes factores como útiles a la hora de clasificar los puestos de dirección: (1) el grado de autogeneración de las actividades de dirección, o de reacción ante las solicitudes e instrucciones, o ante los problemas ajenos; (2) el grado de recurrencia o repetición de las tareas frente a la variabilidad o la singularidad de las mismas; (3) el grado de incertidumbre inherente al trabajo; (4) el grado de atención sostenida necesaria para completar las actividades de dirección; y (5) la presión de cumplir con los plazos. Por ejemplo, si el puesto implica una mayor autogeneración de trabajo (por ejemplo jefe de producto, jefe de investigación o jefe de formación), aumentará la iniciativa y la planificación necesarias en comparación con las exigencias de un puesto predominantemente reactivo con problemas impredecibles y variaciones de la carga de trabajo que quedan fuera del control del directivo (por ejemplo, jefe de producción o de servicio). Stewart propuso que los directivos tienden a acomodarse al patrón de trabajo asociado con el tipo de puesto que ocupan. En este sentido, una persona que pasa mucho tiempo en un puesto determinado llega a acostumbrarse a actuar de determinada manera, pero puede tener serias dificultades si luego tiene que adaptarse a otro cargo que impone nuevas exigencias de conducta.

El nivel de exposición. Otro aspecto de los puestos de dirección que determina las conductas y competencias necesarias es el nivel de responsabilidad para la toma de decisiones importantes, y el tiempo que transcurre antes de que se manifieste un error o desacierto. El nivel de exposición aumenta cuando las decisiones o acciones tienen manifiestas consecuencias para la organización, o cuando los errores y desaciertos pueden suponer la pérdida de recursos, la interrupción de las operaciones o un riesgo para la salud, o incluso la vida. En cambio, el nivel de exposición es menor cuando las decisiones no acarrean consecuencias inmediatas, o cuando se toman en grupo y se comparte la responsabilidad. Los

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

puestos de alta exposición incluirían, entre otros, a los jefes de producto, que tienen que recomendar costosos programas de marketing o cambios de productos que pueden resultar un desastre; los jefes de proyecto, dado el riesgo de incumplir los plazos y presupuestos; o los directores de centros de beneficios, que responden por los costes y beneficios de su unidad.

Los estudios de los determinantes situacionales

La amplia perspectiva de las exigencias y limitaciones adoptada por Stewart es atípica si se compara con gran parte de los estudios de los determinantes situacionales de la conducta de los líderes, la mayoría de los cuales analiza tan sólo uno o dos aspectos de la situación a la vez, estudiándose otros aspectos en estudios posteriores. Debido a este enfoque estrecho, es difícil determinar si los efectos atribuidos a una variable situacional no se deben en realidad a otra variable que no se haya medido. Además, no resulta posible evaluar a partir de estos estudios el impacto que tienen los distintos aspectos de la situación en la conducta del líder, y la naturaleza poco sistemática de esta línea de investigación complica la comparación e integración de los resultados. No obstante, ofrece unas conclusiones interesantes en cuanto a la manera en que los diversos aspectos de la situación, como el nivel de dirección, el tamaño de la unidad, la interdependencia lateral, las condiciones de crisis o el ciclo de vida de la organización, pueden moldear las actividades de dirección y la conducta de los directivos.

Nivel de dirección

Las responsabilidades inherentes al puesto y las competencias necesarias para su desarrollo varían algo según el nivel de autoridad de los directivos dentro de la organización (Jacobs y Jaques, 1987; Jacobs y Lewis, 1992; Katz y Kahn, 1978; Lucas y Markessini, 1993). En este sentido, los directivos de nivel superior ejercen normalmente una autoridad amplia relacionada con la planificación a largo plazo, la formulación de políticas, la modificación de las estructuras de la organización o el impulso de nuevos procedimientos. A este nivel, las decisiones suelen tener un horizonte temporal largo, porque los altos ejecutivos son los más indicados para ponderar el posible curso de los acontecimientos a lo largo de los próximos 10 o 20 años. Los cuadros medios, por otra parte, se ocupan principalmente de la interpretación e implementación de las políticas y los programas, y su horizonte temporal es normalmente moderado (2 a 5 años). Finalmente, la prioridad para los mandos de nivel bajo consiste en la estructuración, coordinación y facilitación de las actividades de trabajo: sus objetivos son concretos, los problemas son menos complejos y mejor enfocados, y el horizonte temporal típico es más corto para estos directivos (de unas semanas a 2 años).

El directivo que tiene un alto nivel de autoridad dentro de la jerarquía tiene generalmente mayor responsabilidad por la toma de decisiones importantes, entre otras la definición de los objetivos de la organización, la planificación de las estrategias para conseguir tales objetivos, la definición de las políticas generales, el diseño de la estructura de la organización o la asignación de los recursos. Al descender por la jerarquía de autoridad, los directivos suelen disfrutar de menos poder discrecional y libertad de acción. De esta manera, los mandos de nivel bajo trabajan dentro de los límites impuestos por las normas formales y las políticas decididas en los niveles superiores. En este sentido, Blankenship y Milles (1968) observaron que los directivos de nivel bajo tenían menos poder discrecional, se veían obligados más a menudo a consultar previamente las decisiones con sus superiores, y tomaban la decisión final en menos ocasiones.

En línea con estas diferencias en las exigencias del puesto y los niveles de discrecionalidad existentes en los distintos niveles, se encuentran disparidades en la importancia relativa de las actividades

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

y de los papeles, y en la dedicación del tiempo a los mismos (Allan, 1981; Luthans, Rosencrantz, y Hennessey, 1985; McCall y Segrist, 1980; Mintzberg, 1973; Paolillo, 1981). Los estudios de descripción de puestos han puesto de manifiesto que la planificación, la toma de decisiones estratégicas y las actividades de relaciones públicas tienen mayor importancia para los directivos superiores que para los de nivel inferior (Hemphill, 1959; Katzell, Barrett, Vann, y Hogan, 1968; Mahoney, Jerdee, y Carroll, 1965; Page y Tornow, 1987; Tornow y Pinto, 1976). Por otra parte, la investigación de los papeles de dirección señala que los papeles de asignador de recursos, portavoz y cabeza visible tienen mayor importancia para los altos ejecutivos que para los cuadros de nivel medio o bajo. En este sentido, los directivos de nivel superior suelen depender más de los agentes externos, y la investigación de las actividades de dirección y de formación de redes refleja una mayor dedicación de tiempo a la interacción con terceros (Luthans, Rosencrantz, y Hennessey, 1985; McCall, Morrison, y Hannan, 1978; Michael y Yukl, 1993). Los directivos de niveles inferiores, por otra parte, se ocupan generalmente más de asuntos técnicos, de la dotación de recursos humanos (selección y formación), de la planificación del trabajo y del seguimiento del rendimiento de sus subordinados. Además, los directivos de nivel medio y bajo realizan un volumen mayor de actividades diarias y dedican menos tiempo a cada una (Kurke y Aldrich, 1983; Mintzberg, 1973; Thomason, 1967; Walker, Guest, y Turner, 1956).

Tamaño de la unidad de la organización

Varios tipos de investigación, desde los estudios de grupos pequeños hasta los estudios sobre los consejeros delegados, han examinado las implicaciones del tamaño de la unidad de trabajo, o del "coto de control", para la conducta del líder. Por ejemplo, Kotter analizó a los directores generales, llegando a la conclusión que el trabajo de los directores de las unidades de la organización más grandes era más exigente que el de los jefes de unidades más pequeñas. En este sentido, las decisiones resultan más difíciles debido al enorme volumen de asuntos y actividades, además de la probable falta de un conocimiento detallado de todos los aspectos por parte del directivo. Por otra parte, al tener normalmente las unidades mayores unas estructuras burocráticas más desarrolladas, el directivo tiene que sortear más limitaciones (normas, procedimientos y autorizaciones). En la misma línea, Kotter (1982) observó que los directores generales de las mayores unidades de la organización también operaban con redes más amplias y asistían a más reuniones formales.

Un directivo que controla a numerosos subordinados tendrá más dificultades a la hora de reunirlos a todos y a la vez consultar con cada subordinado de manera individual. Por consiguiente, estos líderes suelen prescindir de las técnicas de liderazgo participativo, o restringen su aplicación a un "comité ejecutivo" o a un grupúsculo de lugartenientes de su confianza. Heller y Yukl (1969) observaron que los directivos de nivel superior tomaban más decisiones autocráticas según se ampliaba su coto de control, pero a la vez recurrían más a la delegación. Ante la sobrecarga de responsabilidades, estos dos estilos de decisión permiten al directivo reducir el tiempo que tiene que dedicar a la toma de decisiones. En este estudio, los directivos de niveles inferiores también tomaban más decisiones autocráticas según crecía su coto de control, pero no delegaban más, tal vez porque la delegación no resulta tan viable en sus puestos. Blankenship y Miles (1968), por su parte, observaron que los directivos eran más propensos a confiar la iniciación de las acciones relacionadas con las decisiones a sus subordinados según se ampliaba el coto de control, una tendencia que resultaba más pronunciada a los niveles superiores de dirección.

Según aumenta el tamaño del grupo, también crece la carga de trabajo administrativo, y los directivos dedican más tiempo a la planificación, la coordinación, los asuntos de recursos humanos y las actividades de definición de presupuestos (Cohen y March, 1974; Hemphill, 1950; Katzell *et al.*, 1968). En este sentido, la necesidad de coordinación se amplía cuando las tareas que realizan los subordinados

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

implican un alto grado de incertidumbre y de autonomía. En ocasiones resulta posible delegar una parte de esta mayor carga administrativa en un lugarteniente, en un comité de coordinación formado por varios subordinados, o en unos coordinadores adjuntos nuevos, pero lo más común es que el líder tenga que asumir la responsabilidad por la dirección e integración de las actividades del grupo.

Por lo general, los directores de grupos grandes gozan de menos oportunidades de interacción individual con los subordinados, así como de relaciones personales con ellos (Ford, 1981), y tienen menos tiempo disponible para ofrecer su apoyo y aliento, o para el reconocimiento del trabajo de cada uno (Goodstadt y Kipnis, 1970). Por otra parte, los problemas con los subordinados tienden a gestionarse de manera formal e impersonal, y los directivos se vuelven más propensos al empleo de las advertencias y sanciones (Kipnis y Consentino, 1969; Kipnis y Lane, 1962). En cambio, cuando el rendimiento de un subordinado resulta problemático, el directivo será menos propenso a recurrir a la instrucción y al asesoramiento.

Las camarillas y facciones, por otra parte, se van formando según crece el grupo: estos subgrupos compiten por el poder y los recursos, lo cual crea conflictos y amenaza la cohesión del grupo y el trabajo en equipo. Por consiguiente, el líder de un grupo grande tiene que dedicar más tiempo a la construcción de una identidad de grupo, al fomento de la cooperación y a la dirección del conflicto. Sin embargo, la presión que sufre el líder de un grupo grande de realizar más actividades administrativas puede provocar que desatienda las actividades de mantenimiento del grupo hasta que surjan problemas serios.

La interdependencia lateral

La conducta del líder se verá notablemente afectada por el grado de dependencia que haya entre su unidad y otras dentro de la misma organización ("interdependencia lateral"), o entre su unidad y los grupos externos. A medida que aumenta la interdependencia con otras unidades, crece la importancia de la coordinación y surge la necesidad de ajustar los planes, calendarios de trabajo y actividades (Galbraith, 1973; Mintzberg, 1979). De esta manera, la interdependencia lateral constituye una amenaza para la unidad, porque se hace cada vez más necesario adecuar las actividades rutinarias a las necesidades de otras unidades y se pierde autonomía y estabilidad (Hunt y Osborn, 1982; Sayles, 1979). Los resultados de los estudios de los patrones de actividad de los directivos apoyan esta conclusión. Ante un aumento de la interdependencia lateral, las actividades externas del líder ganan en importancia, y los directivos dedican más tiempo a las interacciones laterales, construyendo redes más amplias de contactos en diferentes partes de la organización (Hammer y Turk, 1987; Kaplan, 1986; Kotter, 1982; Michael y Yukl, 1993; Stewart, 1976; Walker, Guest, y Turner, 1956; Yanouzas, 1964).

El papel del líder en las relaciones laterales comprende funciones como la recopilación de información de otras unidades, la obtención de su ayuda y cooperación, la negociación de acuerdos, la toma conjunta de decisiones para coordinar las actividades de la unidad, la defensa de sus intereses y el fomento de una imagen favorable, además de ejercer de portavoz en favor de sus subordinados. El grado de atención que pueda prestar el líder a cada una de estas actividades dependerá de la naturaleza de las relaciones laterales. Por ejemplo, una de las principales preocupaciones del líder de una unidad que presta sus servicios a petición de otras será escudar a sus subordinados frente a las exigencias externas.

De la misma manera que el líder busca reconciliar las exigencias que le lleguen tanto desde arriba como desde abajo, también tiene que hacer concesiones para cerrar acuerdos con otras unidades. A la vez que los subordinados esperan que su líder represente sus intereses, a éste le resultará imposible mantener unas relaciones eficaces de trabajo con otras unidades a menos que se muestre también comprensivo con sus necesidades. Salancik *et al.* (1975) realizaron un estudio de los directivos de una compañía aseguradora para examinar los conflictos de papel de esta índole y concluyeron que los directivos

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

se mostraban cada vez más receptivos a las necesidades de sus iguales cuando el grado de interdependencia de las actividades de trabajo era alto. Cuanto mayor el número de iguales con quienes el directivo se relacionaba habitualmente, menos receptivo se mostraba ante los deseos de sus subordinados.

Las situaciones de crisis

Cuando un grupo se encuentra bajo una fuerte presión debido a la necesidad de realizar una tarea difícil o de sobrevivir en un entorno hostil, se suelen producir cambios predecibles en las expectativas del papel del líder: en situaciones de esta índole, los subordinados esperan que su líder se muestre más asertivo, dirigente y decisivo (Mulder y Stemerding, 1963). En este sentido, buscarán en el líder la iniciativa para que defina el problema, identifique las soluciones, dirija la respuesta del grupo ante la crisis e informe a sus miembros sobre el curso de los acontecimientos. Por ejemplo, un estudio que se realizó en buques de guerra demostró que los oficiales de marina ejercían más poder en situaciones de crisis, y se mostraban más dispuestos a dirigir, más autocráticos y más orientados a los objetivos (Mulder, Ritsema van Eck, y de Jong, 1970). Los oficiales que desplegaban su propia iniciativa y ejercían el poder con confianza y de manera decidida fueron, por lo general, los más eficaces. Por otra parte, un estudio de directores de entidades bancarias realizado en Holanda por Mulder, de Jong, Koppelaar y Verhage (1986) reveló que éstos recurrían sensiblemente menos a la consulta con sus subordinados en momentos de crisis que en situaciones normales. Los directores valorados como eficaces eran más propensos que los ineficaces a consultar en situaciones no críticas, pero menos propensos a esta práctica en las situaciones de crisis.

Etapa del ciclo de vida de la organización

Las organizaciones tienen un ciclo de vida análogo al de los organismos biológicos, que abarca su nacimiento, una fase de crecimiento, una fase de madurez y una fase de declive, que también puede ser de revitalización (Quinn y Cameron, 1983). En este sentido, Baliga y Hunt (1988) propusieron el análisis de los tipos de procesos que resultan importantes en cada fase para así identificar los posibles cambios en las exigencias, limitaciones y elecciones de liderazgo que afrontan los altos ejecutivos.

En la fase inicial de evolución de la organización, una de las responsabilidades principales de la dirección es la comunicación de una visión de la organización propuesta a aquellos agentes externos (como las entidades financieras, los inversores o los proveedores) que pueden proporcionar los recursos esenciales para la puesta en marcha. Una vez constituida la organización, otras responsabilidades importantes incluirían la identificación y obtención de las tecnologías necesarias para la realización del trabajo, la selección de personal clave, la inspiración de un sentido de compromiso entre los nuevos miembros o el diseño de los sistemas de dirección (como los sistemas de información, de control y de compensación).

Durante la fase de crecimiento rápido de la organización, las responsabilidades de la dirección que afectan a las exigencias internas (como las relacionadas con los recursos humanos, la motivación, la organización del trabajo, la asignación de recursos o la coordinación) pasan a ser tan importantes como las relacionadas con las exigencias externas. Por otra parte, en la fase de madurez, cuando se han desarrollado del todo los productos y servicios principales y el mercado se estabiliza, la responsabilidad principal de la dirección consiste en la estructuración del trabajo y el desarrollo de procedimientos para mejorar le eficiencia de las operaciones y mantener la moral y la motivación de los miembros de la organización en un momento en que los controles aumentan y las oportunidades de ascenso se vuelven más escasas.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Con el tiempo, la organización afrontará graves amenazas ambientales (como la llegada de nuevos competidores o el declive de la demanda de sus productos y servicios). En esta fase de crisis, la responsabilidad principal de la dirección consiste en determinar las medidas precisas para adaptarse y sobrevivir. Hay que identificar nuevas estrategias, e influir sobre los miembros de la organización para que las apoyen, además de buscar los recursos financieros necesarios para la implementación de los cambios, restablecer la credibilidad frente a los agentes externos y adecuar la estructura de la organización a la nueva estrategia. El éxito de estos esfuerzos será lo que determine el eventual declive o la revitalización de la organización (Baliga y Hunt, 1988; Hunt, Baliga, y Peterson, 1988). La conducta de los altos ejecutivos en las distintas fases evolutivas de la organización se analiza con más detalle en el Capítulo 12.

Cambios en la naturaleza del trabajo de dirección

Actualmente, el trabajo de dirección está cambiando debido a las grandes tendencias económicas, políticas y sociales (Dess y Picken, 2000). La tendencia a la globalización sigue acelerándose a medida que se intensifica la competencia, aumenta la importancia de los mercados exteriores y el número de empresas que se hacen multinacionales y se asocian en empresas en participación transfronterizas. Por consiguiente, las responsabilidades de dirección abarcan cada vez más aspectos internacionales, y los directivos tienen que comprender nuevas culturas y dialogar e influir sobre personas de entornos diferentes. Además, está aumentando la diversidad cultural de los empleados, y el fomento de unas relaciones cooperativas exige empatía, el respeto a la diversidad y la comprensión de los valores, creencias y actitudes de personas con distintos orígenes culturales.

Las nuevas tecnologías informáticas y de telecomunicaciones están cambiando la naturaleza del trabajo, permitiendo a cualquiera obtener información detallada con gran inmediatez. No obstante, una mayor información acerca de las operaciones y el entorno de la organización puede ser tanto una bendición como una maldición, ya que exige una clara comprensión de los objetivos y prioridades, además de una fuerte capacidad cognitiva para interpretar el aluvión de datos y alcanzar conclusiones. Asimismo, la creciente importancia de las comunicaciones electrónicas impone a los líderes un cambio de conducta para adecuarse a las nuevas tecnologías.

Los cambios en las estructuras de las organizaciones es otro reto: muchas organizaciones están en pleno proceso de descentralización para formar unidades semi-autónomas más pequeñas; están estableciendo estructuras horizontales mediante la eliminación de escalafones directivos medios; o se están reestructurando en torno a equipos de producto, imponiendo la tranversalidad funcional y geográfica. Las organizaciones basadas en los equipos muestran un mayor grado de liderazgo compartido, y se espera de los líderes de equipos que actúen más como entrenadores o moderadores que como dirigentes o controladores (Capítulo 11).

Otra tendencia es el aumento de la dependencia de los proveedores, consultores y contratistas externos para obtener aprovisionamientos, materiales y servicios justo en el momento en que se necesitan. Las antiguas empresas integradas verticalmente que abarcaban todo se ven ahora sustituidas por organizaciones "virtuales" o "en red" que externalizan la mayoría de sus actividades (como la producción, la comercialización, la administración de nóminas y compensaciones, los servicios legales y la mercadotecnia). El diseño de la organización de este tipo es característico de muchas empresas nuevas en el campo del comercio electrónico, y los estudiosos del liderazgo han comenzado ya a examinar las posibles diferencias en las competencias de dirección y exigencias de papel existentes en los llamados punto.com. A pesar de las muchas similitudes existentes, se espera de los líderes de las organizaciones virtuales que funcionen más como emprendedores que como los administradores tradicionales, y el nuevo directivo necesita un mayor conocimiento de las tecnologías de la información y competencias en el campo de la dirección de pro-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

yectos (Horner-Long y Schoenberg, 2002). Tienen que identificar las eventuales oportunidades estratégicas, negociar acuerdos de colaboración con otras organizaciones, construir alianzas estratégicas y coordinar actividades interdependientes realizadas en decenas de localizaciones en todo el mundo.

¿Hasta dónde llega la discrecionalidad de los directivos?

Los estudios situacionales ofrecen unos indicios convincentes de que determinados aspectos situacionales influyen en el patrón de actividad y la conducta de los directivos. Los puestos de dirección imponen una serie de exigencias a los cargos, y sus acciones se ven limitadas por la ley, por las políticas, normas y tradiciones, y por el alcance de la autoridad formal. A pesar de estas exigencias y limitaciones, queda margen de movimiento, especialmente respecto a los aspectos del trabajo destacados como clave y el tiempo dedicado a las distintas actividades o a la interacción con distintas personas. En este sentido, la investigación demuestra que la conducta varía significativamente, incluso entre los directivos con puestos de trabajo análogos (James y White, 1983; Kotter, 1982; Stewart, 1976, 1982). Por ejemplo, Stewart observó que algunos directores de sucursales bancarias se centraban en la supervisión del personal, mientras otros delegaban gran parte de la dirección interna al interventor, centrándose en la búsqueda activa de nuevos negocios.

En parte, esta variabilidad de conductas dentro del mismo puesto se debe a sus múltiples dimensiones de rendimiento. Dentro de los límites impuestos por las prioridades de la dirección superior, el directivo puede optar por dedicar más esfuerzo a determinados objetivos que a otros. A modo de ilustración, las actividades relacionadas con el desarrollo de nuevos productos pueden recibir más atención que la reducción de costes, las mejoras de calidad, la apertura de nuevos mercados de exportación o la mejora de la seguridad. Por otra parte, el desarrollo personal de los subordinados con vistas a su ascenso puede recibir más atención que la creación de equipos o la formación para mejorar el rendimiento de los empleados en sus funciones actuales. A la vista de la compensación implícita entre las dimensiones del rendimiento y la falta del tiempo que sería necesario para lograr la excelencia en todas las facetas del trabajo, resulta inevitable que cada persona defina el mismo puesto de diversas maneras. La forma en que se llegue a esta definición del puesto refleja los intereses, competencias y valores personales del directivo, además de las expectativas de cambio de papel mantenidas por las personas cuyo destino está ligado al del directivo.

Por otra parte, la variabilidad en el mismo puesto también se debe a la manera en que el directivo afronta los conflictos de papel. Las expectativas del papel no suelen ser absolutas o exhaustivas, y el líder suele disfrutar de un grado significativo de discrecionalidad para ir conformándolo poco a poco. Con tiempo suficiente, un líder habilidoso puede llegar a reconciliar unas exigencias inicialmente incompatibles. Los líderes que pueden mostrar un historial de decisiones acertadas y de lealtad a la organización reciben más libertad para redefinir su papel e innovar (*véase* el Capítulo 8). Aún así, la flexibilidad será siempre mayor cuando las expectativas del papel en cuestión no afecten a los valores centrales o de importancia simbólica para los miembros de la organización (Biggart y Hamilton, 1984).

Las limitaciones de los estudios descriptivos

Gran parte de los estudios de la actividad de los directivos ha quedado anticuada, y haría falta una gran actualización que tuviera en cuenta las tecnologías de comunicación que han adoptado las organizaciones (como los teléfonos móviles, el correo electrónico o las videoconferencias) desde los estudios originales. Por otra parte, habría que profundizar en el estudio de las actividades de dirección que pue-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

den verse afectadas por los nuevos diseños de las organizaciones (como las organizaciones virtuales, las organizaciones basadas en los equipos o las empresas en participación). También harían falta estudios que analizasen los cambios que están teniendo lugar en los patrones de actividad de los directivos en Estados Unidos y otros países.

Gran parte de los estudios basados en la observación de la naturaleza del trabajo de dirección se diseñó con el objetivo de describir los patrones típicos y el contenido de las actividades y no para descubrir cuáles son los patrones de conducta más importantes o eficaces. En este sentido, el mero hecho de saber que muchos directivos realizan una actividad concreta no nos dice nada acerca de su importancia para la eficacia de la dirección. Y es que hasta los resultados de los estudios situacionales pueden ser engañosos: el patrón de conducta preponderante en determinado tipo de puesto de dirección o situación no tiene por qué ser el más eficaz.

Los estudios de descripción de puestos miden la importancia percibida de las diversas actividades y responsabilidades inherentes a un determinado puesto de trabajo, y esta línea de investigación ha puesto de relieve muchas similitudes y diferencias entre las competencias exigidas en diversos tipos de puesto de dirección. Por otra parte, su objetivo principal es facilitar el desarrollo de sistemas retributivos, procedimientos de selección y procedimientos para la evaluación del rendimiento, y no incide en la relación existente entre la conducta de los directivos y la eficacia de la dirección. Finalmente, es muy posible que los estereotipos compartidos y las teorías implícitas acerca de los líderes eficaces puedan introducir un sesgo en las valoraciones expresadas por los directivos individuales. De momento, no hay mucha evidencia que demuestre que las actividades y conductas de dirección que se valoran como las más importantes sean en realidad las más estrechamente relacionadas con los criterios de la eficacia de la dirección.

Otros estudios descriptivos han analizado datos recopilados de entrevistas con directivos definidos de antemano como eficaces (Kanter, 1982; Kotter, 1982; Kotter y Lawrence, 1974) y con directivos de distintas organizaciones calificadas como eficaces (Peters y Austin, 1985; Peters y Waterman, 1982). Los investigadores buscaron un fondo de aspectos comunes que podría explicar por qué estos directivos fueron eficaces. Sin embargo, los estudios no compararon a los directivos eficaces con los ineficaces: se habrían llegado a unas conclusiones más solventes si los investigadores hubieran contrastado los patrones de conducta de directivos eficaces e ineficaces del mismo tipo, o examinado explícitamente la relación entre los patrones de conducta y las exigencias de la situación del puesto de dirección.

En cuanto al problema de la clasificación del contenido de las actividades de dirección, es evidente que existe cierta convergencia entre los distintos enfoques descriptivos, pero sólo al nivel de categorías o procesos amplios. La mayor parte de la actividad de dirección se puede describir en términos de cuatro procesos generales: (1) desarrollo y mantenimiento de relaciones; (2) obtención y comunicación de información; (3) toma de decisiones; y (4) la influencia sobre otras personas. Estos procesos se entrelazan dentro de las actividades del directivo, y cualquier actividad específica puede abarcar más de un proceso. Este solapamiento entre categorías se ilustra en la Figura 2-2.

Aplicaciones para los directivos

Aunque gran parte de los estudios descriptivos de las actividades no se diseñó con el objetivo de determinar la relación entre las actividades de dirección y la eficacia, estas investigaciones también arrojan algo de luz sobre la manera de gestionar las exigencias del trabajo más eficazmente. Esta sección ofrece una tentativa de directrices para el liderazgo eficaz en los puestos de dirección. Sin embargo, se advierte al lector que la mayoría de estas directrices comprenden ciertos patrones y temas deducidos de la investigación descriptiva exploratoria y de las intuiciones de los profesionales, y no corresponden a los resultados de estudios diseñados para verificar proposiciones sobre la conducta de liderazgo eficaz.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

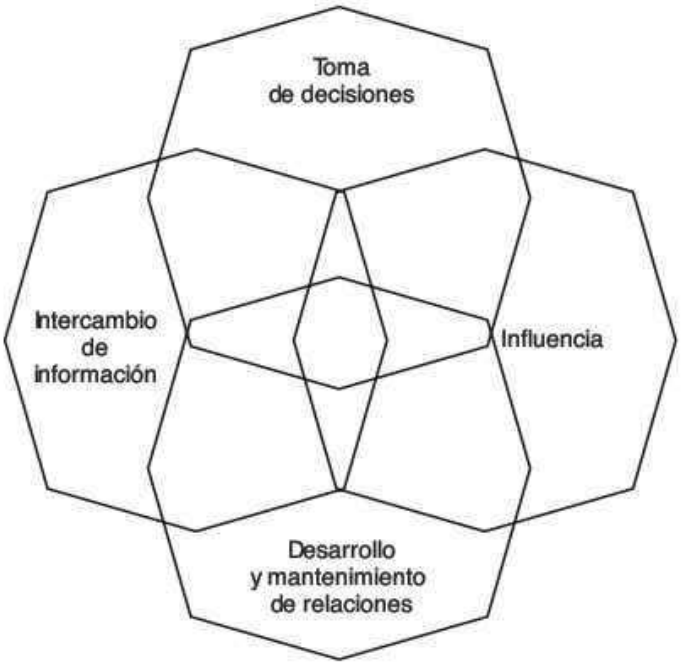

FIGURA 2-2 Los cuatro procesos principales de la dirección

En primer lugar, se presentan unas directrices para el uso adecuado del tiempo, seguidas de unas orientaciones para la resolución de los problemas.

Líneas directrices para la gestión del tiempo

La Tabla 2-3 resume algunas de las formas en que los directivos pueden emplear con provecho su tiempo, afrontar las exigencias y gestionar los conflictos del papel.

TABLA 2-3 Líneas directrices para el rendimiento del trabajo de dirección

- Comprender las causas de las exigencias y de las limitaciones
- Ampliar la gama de alternativas
- Definir las metas
- Analizar el uso real del tiempo
- Planificar las actividades diarias y semanales
- Evitar las actividades innecesarias
- Vencer la postergación
- Aprovechar las actividades reactivas
- Reservar tiempo para la planificación reflexiva
- Identificar aquellos problemas que tienen solución
- Buscar las relaciones entre los problemas
- Experimentar con soluciones innovadoras
- Actuar con decisión ante las crisis

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

- **Comprender las causas de las exigencias y de las limitaciones**

Es esencial entender cómo perciben otros el papel del directivo y qué es lo que esperan. La comprensión de las exigencias y de las limitaciones conlleva inexcusablemente el uso de juicios subjetivos, pero la mayoría de los directivos no dedica el tiempo necesario para recabar suficiente información para formar un juicio fundamentado. No debe suponer que todo el mundo estará de acuerdo con su visión, prioridades o conceptos de la dirección eficaz.

No es posible satisfacer a otras personas o cambiar sus expectativas si antes no se comprende qué es lo que desean en el fondo. En este sentido, la comprensión de las expectativas del papel exige mantener frecuentes interacciones, preguntar, escuchar en vez de sermonear, ser consciente de las reacciones negativas (incluidas las señales no verbales), y esforzarse por descubrir los valores y las necesidades que subyacen a las opiniones y preferencias de cada persona.

- **Ampliar la gama de alternativas**

Demasiados directivos se centran exclusivamente en las exigencias y limitaciones, sin prestar la necesaria atención a las oportunidades que también definen el puesto. Es vital dar un paso atrás de vez en cuando para ver el trabajo desde una perspectiva estratégica. Normalmente, será posible adoptar una actitud proactiva ante los superiores con respecto a la definición del puesto, ya que de esta manera se consigue un mayor grado de discrecionalidad, especialmente cuando ya existe cierta ambigüedad en el papel por culpa de una deficiente definición de las responsabilidades. Se puede ampliar el número de alternativas si se busca la manera de evitar las exigencias y reducir las restricciones. La planificación y el desarrollo de la agenda del directivo deberían incluir un análisis consciente de las exigencias y restricciones que limitan la eficacia actual, y para buscar la manera de reducir, eliminar o evitarlas.

- **Definir las metas**

El tiempo es un recurso limitado que el directivo tiene que emplear bien si quiere ser eficaz. La clave de la gestión eficaz del tiempo es saber qué es lo que se quiere conseguir. Una persona que tiene sus objetivos y prioridades claras será capaz de identificar las actividades más importantes y de planificar el mejor uso posible de su tiempo: en cambio, en ausencia de unas metas claras ni la mejor planificación conseguirá mejorar la gestión del tiempo. Los objetivos y prioridades pueden ser informales, como en el caso de las agendas mentales de Kotter (1982), pero siempre se deben identificar mediante un proceso intencionado y consciente.

- **Analizar el uso real del tiempo**

No es fácil mejorar la gestión del tiempo sin saber en qué se emplea en realidad. La mayoría de los directivos es incapaz de calcular ni aproximadamente cuánto tiempo dedican a las diversas actividades. A este respecto, la mayoría de los manuales de dirección recomiendan que se lleve durante una o dos semanas una especie de cuaderno de bitácora, en el que se registrará cada actividad en bloques con una duración de 15 minutos. También resulta útil indicar la fuente de control sobre cada actividad, como puede ser el directivo mismo, el jefe, los subordinados, otros o exigencias de la organización, e identificar las actividades ya planificadas y las que surgen como reacción inmediata a una solicitud o problema. Es necesario apuntar explícitamente las pérdidas de tiempo más comunes (como las interrupciones innecesarias, las reuniones interminables o la búsqueda de papeles extraviados). Para determinar la importancia o necesidad de cada actividad, hay que analizar después estos registros diarios, y pon-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

derar la oportunidad de suprimir alguna actividad, combinarla con otras o dedicarla menos tiempo. Además, hay que considerar el peso de las actividades iniciadas por otras personas y sopesar el tiempo que se reserva para aquellas actividades que, sin ser urgentes, también tengan importancia.

- **Planificar las actividades diarias y semanales**

La amplia literatura dirigida a los profesionales sobre la gestión del tiempo refleja un consenso bastante generalizado en cuanto a la importancia de planificar con tiempo las actividades diarias o semanales (por ejemplo Webber, 1980). El primer paso en la planificación de las actividades diarias es preparar una lista de tareas, asignando prioridades a cada actividad. Se puede combinar esta lista de actividades prioritarias con un calendario de las reuniones ineludibles y con una agenda de citas para planificar las actividades del día siguiente. Gran parte del tiempo discrecional debería asignarse a las actividades de alta prioridad. Si no existe tiempo suficiente para realizar todas las actividades de importancia inmediata, hay que posponer o delegar algunas de las menos transcendentales. La tarea de combinar las diversas actividades y decidir las prioridades puede resultar difícil, pero a la vez es un elemento esencial del trabajo de dirección. Hay que recordar que es más eficiente realizar juntas las tareas similares que cambiar constantemente de un trabajo a otro, y muchas veces puede ser factible planificar la realización de una serie de actividades similares (como las llamadas telefónicas o las cartas) para la misma hora. Además, es muy recomendable tener en cuenta los ciclos naturales de energía y los biorritmos: cada persona tiene sus propios picos de actividad y eficacia durante distintas horas del día, y deben aprovecharse estos periodos para realizar las tareas más difíciles o creativas.

- **Evitar las actividades innecesarias**

Cuando los directivos se ven superados por numerosas tareas innecesarias, tienden a desatender otras actividades más relevantes para la consecución de los objetivos clave. A veces, aceptan las tareas superfluas porque temen ofender a sus subordinados, iguales o jefes, y les falta la confianza y la seguridad necesarias para rechazar sus peticiones. El ensayo y posterior aplicación de la diplomacia a la hora de negarse (por ejemplo, se puede aceptar la tarea a condición de que la persona que la pide ayude con otra tarea; proponer otras personas que pueden realizar la tarea más rápido o mejor; o indicar que una tarea importante sufrirá retrasos o problemas si se accede a la petición) es una forma muy práctica de evitar las tareas innecesarias. A veces es posible eludir la exigencia de realizar tareas innecesarias demostrando que así se ahorrarán recursos o se obtendrán ciertos beneficios. Cuando no sea posible eludir o delegar las tareas no esenciales, siempre se pueden postergar a momentos de menos trabajo. De hecho, cuando se demora un tiempo, la persona que pidió la tarea a veces descubrirá que en realidad es innecesaria.

- **Vencer la postergación**

Aun cuando resulta obvio que una actividad es importante, algunos directivos la pospondrán en beneficio de otra actividad menos importante. Una causa de la postergación es el miedo al fracaso: las personas buscan excusas para retrasar la realización de una tarea porque les falta confianza. Un remedio para las tareas largas y complejas es dividirlas en partes más pequeñas, cada una más fácil y menos intimidante. Los plazos también son un recurso útil para vencer la postergación. A la hora de establecer plazos para la realización de las tareas difíciles, es mejor dejar algo de margen y fijar una fecha previa al momento en que la tarea tuviese que ser completada. No obstante, la existencia de este margen no debe convertirse en excusa para no empezar. Se debe asignar una hora concreta al principio del día para trabajar en las tareas no apetecibles, que son las que tienden a demorarse. Es más probable que se

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

realicen estas tareas si son abordadas en primer lugar, antes de que el flujo diario de exigencias proporcione la excusa para abandonarlas.

- **Aprovechar las actividades reactivas**

Aunque sea conveniente mantener cierto grado de control sobre la forma de emplear el tiempo, el directivo no puede planificar de antemano la forma en que va a emplear cada minuto del día. En este sentido, la naturaleza impredecible del entorno exige que los encuentros casuales, las interrupciones o las reuniones no planificadas iniciadas por otros se consideren no como una intromisión en el curso de las actividades preestablecidas, sino como oportunidades de obtener informaciones importantes, descubrir problemas, influir sobre otros y progresar con la implementación de los planes y agendas informales. Finalmente, las obligaciones que de otra manera podrían representar una pérdida de tiempo, como la asistencia a determinadas reuniones o acontecimientos ceremoniales, también pueden redundar en beneficio del directivo (Kotter, 1982; Mintzberg, 1973).

- **Reservar tiempo para la planificación reflexiva**

Los directivos están expuestos a la presión constante de resolver los problemas más inmediatos y de responder a las solicitudes de apoyo, dirección y autorización. Algunos de estos problemas requieren naturalmente una atención inmediata, pero si el directivo se preocupa en exceso de los problemas diarios, no le quedará tiempo para la planificación reflexiva que le ayudaría a evitar estas situaciones, ni para la planificación contingente que le ayudaría a resolver mejor los problemas ineludibles. Por tanto, resulta conveniente reservar sistemáticamente algo de tiempo para el análisis reflexivo y la planificación. En este sentido, podemos meditar las palabras de Antonia Bryson, consejera adjunta del Departamento de Protección Medioambiental de la Ciudad de Nueva York (Haas, 1994, pág. 60):

> Lo que pasa en la administración es que uno siempre está en medio de una crisis. . . . Pero es útil sentarse al final de cada semana y preguntarse: ¿esto forma parte de mi plan global de lo que quiero conseguir en este puesto? . . . Cuanto más arriba llegas, más a menudo tienes que examinar la forma en que te fijas las prioridades propias. ¿Vas a las reuniones más adecuadas? ¿Vas a demasiadas reuniones? ¿Diriges eficazmente a los funcionarios para poder dedicar el tiempo de la manera más adecuada y conseguir tus metas?

Los periodos reservados para la planificación reflexiva deben ser fruto de una cuidadosa gestión del tiempo. Una buena técnica es la de reservar un bloque de tiempo concreto (al menos 1-2 horas) cada semana para la planificación individual. Otra es la de establecer sesiones de estrategia periódicas junto con los subordinados para estimular la discusión de los asuntos estratégicos. Y otra, a la hora de iniciar un proyecto de mejora importante, es la de delegar la responsabilidad principal a un subordinado o grupo de trabajo y organizar reuniones periódicas con dicho individuo o grupo para revisar los planes y los progresos.

Líneas directrices para la resolución de problemas

La resolución de las anomalías y de los problemas es una actividad clave que ocupa una parte considerable del tiempo de muchos directivos. Las siguientes líneas directrices explican cómo pueden los directivos emplear mejor el tiempo que dedican a la resolución de los problemas operativos (*véase* también la Tabla 2-3).

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

- **Identifique aquellos problemas que tienen solución**

Un directivo siempre afronta más problemas de los que puede resolver, por lo que es conveniente evaluar: (1) si un problema determinado se puede resolver dentro de un plazo razonable y con los recursos disponibles; y (2) si tiene sentido invertir tiempo, esfuerzo y recursos en la resolución de éste y no de otro problema (Isenberg, 1984; McCall y Kaplan, 1985). Los estudios descriptivos de los directivos eficaces indican que dan prioridad a los problemas que tienen solución en lugar de desatenderlos o intentar eludir su responsabilidad (por ejemplo, pasándoselos a otra persona o involucrando a más personas que las imprescindibles para diluir la responsabilidad de la decisión) (Peters y Austin, 1985; Peters y Waterman, 1982). Los directivos deben evitar o demorar la acción ante problemas triviales o intratables. Naturalmente, determinados problemas son tan importantes que nunca deben postergarse, incluso cuando las posibilidades de hallar una solución son inicialmente limitadas.

- **Busque relaciones entre los problemas**

Una parte importante del proceso de ordenar y aclarar el torrente de problemas, asuntos y oportunidades que puede encontrar el directivo es la búsqueda de las relaciones entre ellos, sin tratar cada asunto como discreto e independiente de los otros (Isenberg, 1984). Una perspectiva más amplia de los problemas proporciona una mejor visión para comprenderlos. Al relacionar los problemas entre sí y con los objetivos estratégicos, los directivos pueden reconocer las oportunidades de acción que contribuirían a la resolución simultánea de una serie de asuntos ligados entre sí. El mantener una actitud flexible y abierta a la hora de definir los problemas y el considerar definiciones múltiples para cada de ellos facilitará al directivo la búsqueda de las relaciones.

- **Experimente con soluciones innovadoras**

Los directivos eficaces suelen estar más dispuestos a experimentar activamente con enfoques innovadores para la resolución de los problemas, en vez de dedicar un periodo de tiempo exagerado a su análisis. Siempre que sea posible, estos experimentos se deben realizar inicialmente a pequeña escala para minimizar los riesgos, y se deben buscar métodos adecuados para obtener los datos precisos para evaluar los resultados. En determinados casos, el directivo actúa no porque sabe la mejor forma de resolver el problema, sino porque una acción limitada es la única manera de lograr entenderlo (Isenberg, 19984; Quinn, 1980). Por otra parte, Peters y Waterman (1982, pág. 13) observaron que los directivos de empresas eficaces estaban orientados hacia la acción, una orientación que caracterizaron en términos de "hazlo, arréglalo, inténtalo". Un directivo describió la siguiente manera de introducir rápidamente los productos innovadores en el mercado: "En lugar de permitir que 250 ingenieros y comerciales trabajen por separado en un nuevo producto durante 15 meses, se forman grupos de entre 5 y 25 personas para probar las ideas con el cliente, a menudo utilizando prototipos baratos, en un plazo de sólo unas semanas (Peters y Waterman, 1982, pág. 14).

- **Actuar con decisión ante las crisis**

Ante una situación de crisis (como pueden ser las turbulencias financieras, la amenaza de una OPA hostil, los peligros para la salud, un accidente grave o una catástrofe natural) es normal que la gente se muestre temerosa y preocupada por los posibles efectos. Se espera que el líder actúe con agilidad y decisión ante las emergencias y crisis para prevenir el agravamiento de la situación. Los líderes eficaces son capaces de identificar las causas del problema con rapidez, y toman medidas decididas para dirigir la respuesta de la unidad de trabajo a la vez que informan sobre el progreso de los esfuerzos hechos para atajar la crisis (Stewart, 1967, 1976).

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Resumen

Según las conclusiones de los estudios descriptivos, el trabajo de dirección es por naturaleza ajetreado, variado, fragmentado, reactivo, desordenado y político. Predominan las interacciones verbales de corta duración, muchas con personas ajenas a la unidad de trabajo y a la cadena de mando. Por otra parte, los procesos de dirección están muy politizados, y gran parte de la planificación es informal y adaptativa. Este patrón de actividad se debe, en parte, al hecho de que los directivos tienen que resolver una serie de dilemas: para ejercer su responsabilidad los directivos tienen que obtener información relevante y actualizada en manos de individuos diseminados por la organización o fuera de ella; por otra parte, tienen que tomar sus decisiones basándose en un enorme volumen de datos que, no obstante, son a menudo incompletos; y tienen que obtener la cooperación de otras personas sobre las que no tienen ninguna autoridad formal.

La identificación de categorías significativas y generalmente aplicables para describir el contenido del trabajo de dirección ha representado un problema desde siempre. Un enfoque se basa en la taxonomía de papeles de dirección propuesta por Mintzberg, y otro, basado en los estudios de descripción de puestos, pide a los directivos que valoren la importancia de las distintas actividades y responsabilidades inherentes a su trabajo.

Algunos estudios descriptivos han analizado las diferencias de conducta relacionadas con distintos aspectos de la situación. En este sentido, Stewart identificó una serie de influencias situacionales en la conducta de los líderes. El grado de dependencia del directivo de sus subordinados, iguales, superiores o de los agentes externos, y las exigencias que plantean, determinan el patrón de sus interacciones con ellos. El patrón de actividad depende también de la naturaleza del trabajo, es decir, si es autogenerado o reactivo, repetitivo o variable, predecible o impredecible, fragmentado o sostenido, sujeto a plazos estrictos o más pausado.

Por otra parte, la investigación comparativa de los directivos en distintas situaciones desvela otros aspectos situacionales que pueden afectar a su conducta, tales como el nivel jerárquico de dirección, el tamaño de la unidad de la organización, la interdependencia lateral, las situaciones de crisis o la fase en que se encuentra el ciclo de vida de la organización. Mientras tanto, la naturaleza del trabajo de dirección está cambiando debido a importantes tendencias en la sociedad como la globalización, la diversidad, el ritmo de cambio tecnológico o la aparición de nuevas formas de organización.

A pesar de todas las exigencias y restricciones, a los directivos todavía les queda un margen de libertad de conducta, e incluso los que ocupan puestos análogos definen sus papeles de distintas maneras. Existe la posibilidad de elección en los aspectos del trabajo que se priorizan, en la asignación del tiempo y la dedicación del tiempo a otras personas. Los directivos serán más eficaces si comprenden las exigencias y restricciones de la situación, y si hacen el esfuerzo de ampliar su campo de elección. Para concluir, los directivos eficaces son más proactivos a la hora de identificar los problemas emergentes, y su conducta, incluso ante acontecimientos imprevistos, refleja fielmente sus objetivos y prioridades.

Los estudios descriptivos indican que se puede subdividir el trabajo de dirección en cuatro tipos de actividades generales: (1) construcción y mantenimiento de relaciones; (2) obtención y comunicación de información; (3) influencia sobre otros; y (4) toma de decisiones. El siguiente capítulo analiza las conductas de liderazgo inherentes a estas actividades o que surgen conjuntamente con ellas.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Preguntas para la revisión y el debate

1. Describa brevemente los patrones de actividad típicos del trabajo de dirección.
2. ¿Qué nos dice la investigación descriptiva acerca de la toma de decisiones, la planificación y la resolución de problemas?
3. Describa brevemente los 10 papeles de dirección de Mintzberg. ¿Algunos de estos papeles resultan más útiles que otros?
4. Describa brevemente cómo influye la naturaleza de la situación del puesto sobre la conducta de los directivos según Stewart.
5. ¿Cómo afectan el nivel de dirección, el tamaño de la unidad y la interdependencia lateral a las actividades y conductas de dirección?
6. ¿Qué impacto tienen las crisis en las actividades y la conducta de los directivos?
7. ¿Cómo afecta el ciclo de vida de la organización a la importancia relativa de las distintas funciones y actividades de dirección?
8. ¿Hasta qué punto tienen los directivos la libertad de decidir sus actividades y su manera de afrontarlas? ¿Sería más adecuado describir a los directivos como "capitanes" o "prisioneros" de su propio destino?
9. ¿Por qué les cuesta tanto a los directivos gestionar su tiempo?
10. ¿Qué se puede hacer para mejorar la gestión del tiempo y la resolución de los problemas?

Conceptos clave

- restricciones
- exigencias
- dependencia
- exposición
- estudios de descripción de puestos
- interdependencia lateral
- actividades de dirección
- papeles de dirección
- redes
- conflictos de papel
- expectativas del papel

CASO

Acme Manufacturing Company

Cuando Steve Arnold, un jefe de producción de la empresa Acme Manufacturing Company, entró en el aparcamiento a las nueve menos cuarto de la mañana del martes ya llevaba 45 minutos de retraso. Steve se había quedado dormido por haber trabajado hasta altas horas de la noche para terminar el informe de producción mensual de su área. Aparcó el automóvil y entró por la puerta trasera de la fábrica. Mientras pasaba por la zona de expedición, Steve vio a su amigo George Summers y se detuvo a preguntarle por el progreso de una nueva ampliación que George construía en su casa.

Steve entró en la oficina a las nueve y cinco, saludó a su secretaria, Ruth Sweeney, y preguntó si había alguna urgencia que precisara su aten-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

ción inmediata. Ruth le recordó la reunión de las nueve y media con los otros jefes de producción y Frank Jones, Director de Producción y el jefe de Steve. Después de agradecerle a Ruth el recordatorio (pues se había olvidado de la reunión) entró en su despacho. Se acercó a la mesa de trabajo y empezó a buscar entre los montones de papeles allí apilados la nota que anunciaba la reunión: recordaba vagamente haber recibido el documento la semana pasada, pero le había faltado tiempo para mirarlo o para echar un vistazo a los anexos.

Sonó el teléfono: era Sue Bradley, la Directora Comercial, que preguntaba por la situación de un pedido urgente para un cliente importante. Steve se comprometió a investigar el asunto e informarla más tarde. Había delegado el pedido en Lucy Adams, una de sus supervisoras de producción, la semana pasada, y desde entonces no había vuelto a pensar en el asunto. Pasó de nuevo a la oficina principal para preguntarle a Ruth si había visto a Lucy esta mañana. Ruth le recordó que Lucy asistía a una jornada de formación en otra ciudad, e indicó que sería difícil contactar con ella. Steve pidió a Ruth que le dejara un mensaje a Lucy pidiéndola que le llamara durante un descanso.

De nuevo en su despacho, Steve reanudó la búsqueda del memorando que contenía los detalles de la reunión con su jefe y los otros jefes de producción. Lo encontró al cabo de diez minutos de desesperación. La reunión tenía como objetivo la consideración de una propuesta de cambio en los procedimientos de aseguramiento de la calidad. Ya eran las nueve y veinticinco y no tenía suficiente tiempo para leer la propuesta. Steve salió apresuradamente para no llegar tarde. Durante la reunión los otros jefes de producción participaron activamente en la discusión, aportando sus sugerencias y comentarios, pero Steve, que no estaba preparado, no fue capaz de contribuir gran cosa y se limitó a señalar que no anticipaba problemas.

La reunión terminó a las diez y media y Steve volvió a su despacho, donde le esperaba Paul Chen, un supervisor de producción, que quería comentar un problema en el calendario de producción debido a una avería importante. Steve cogió el teléfono y llamó a Glenda Brown, su adjunta, y le pidió que se reuniera con los dos para ayudar con la reorganización de los calendarios de producción de los próximos días. Glenda llegó enseguida y los tres se pusieron a trabajar. A las once y veinticinco entró Ruth para informar a Steve que le esperaba el Sr. Ferris, que decía tener una cita a las once y media. Steve miró en su agenda pero no encontró ninguna entrada al respecto: pidió a Ruth que le indicara al Sr. Ferris que iría en seguida.

Consiguieron terminar los calendarios de producción hacia las doce menos veinte y, viendo que era ya casi mediodía, Steve invitó al Sr. Ferris a comer en un restaurante cercano. Durante la comida, Steve supo que el Sr. Ferris era empleado de una empresa proveedora de materiales utilizados en el proceso productivo de Acme, y que el propósito de la visita era el de aclarar determinados cambios en las especificaciones que había pedido la compañía. Mientras hablaba el Sr. Ferris, Steve llegó a la conclusión de que no iba a poder responder a todas sus preguntas técnicas. Cuando al fin volvieron a la oficina a la una y cuarto, Steve presentó al Sr. Ferris a un ingeniero que sabría darle las respuestas adecuadas.

Cuando Steve volvió a su despacho, su secretaria le informó que Lucy le había devuelto su llamada mientras él estaba comiendo. En ese momento pasó el jefe de Steve (Frank Jones) para preguntar por un informe de calidad que le había encargado a Steve la semana pasada. Steve explicó que había dado máxima prioridad a su informe mensual de producción durante los últimos días y que ahora se centraría en los datos de calidad. Frank se enfadó, porque los datos de calidad le hacían falta para terminar su propuesta de nuevos procedimientos, y le había dicho con claridad a Steve que esta tarea era más urgente que el informe de producción. Exigió que Steve le preparara los datos cuanto antes y se marchó. Steve llamó a Glenda Brown y le pidió que trajera los datos de calidad al despacho. La revisión de los datos y la preparación de un breve resumen no acarrearon grandes dificultades, pero le llevó algo más de tiempo de lo que había previsto. No llegó a terminar el informe hasta las tres menos veinte, y lo

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

mandó a su jefe como documento adjunto en un correo electrónico.

Steve consultó su agenda, y se dio cuenta de que ya llegaba tarde a una reunión del comité de seguridad de la planta que comenzaba a las dos y media. El comité se reunía semanalmente para revisar los problemas de seguridad entre los representantes de todos los departamentos. Steve se apresuró para llegar a la reunión, que tenía lugar en otra parte del edificio. Esta semana la reunión tuvo escaso interés y no se comentaron asuntos o problemas de importancia.

La reunión concluyó a las tres y media, y Steve se detuvo a hablar con su adjunta mientras pasaba por su sección de la planta. Glenda quería consejo acerca de un problema relacionado con las órdenes de producción del día siguiente. Comentaron el problema durante media hora. Cuando volvió a su despacho a las cuatro y cinco su secretaria, que estaba a punto de irse a casa, le informó de que Lucy había vuelto a llamar a las cuatro antes de coger el vuelo de vuelta de la conferencia.

Steve se sentía cansado y decidió que él también se iría a casa. Mientras salía del aparcamiento, Steve reflexionó sobre el imparable retraso que sufría su trabajo y se preguntó qué debía hacer para recuperar el control. ◆

FUENTE: Copyright © 1988 de Gary Yukl

PREGUNTAS

1. ¿Qué hizo mal Steve en concreto, y qué es lo que debería haber hecho en cada caso?
2. ¿Qué tiene que hacer Steve para convertirse en un directivo más eficaz?

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

CAPÍTULO 3

PERSPECTIVAS SOBRE LA CONDUCTA DEL LIDERAZGO EFICAZ

Objetivos de aprendizaje

Al estudiar este capítulo, debe llegar a entender:

- Los métodos de investigación que se han utilizado en el estudio de la conducta de liderazgo.
- Las conclusiones de los estudios pioneros de la conducta de liderazgo.
- Cómo se puede describir la conducta de liderazgo mediante categorías genéricas o específicas.
- Los distintos métodos utilizados para el desarrollo de taxonomías de la conducta de liderazgo.
- Por qué las tareas, relaciones y conductas orientadas al cambio son relevantes para el liderazgo eficaz.
- Cómo se pueden emplear con eficacia los tipos específicos de conductas orientadas a las tareas y a las relaciones.
- Por qué resulta útil clasificar la conducta de liderazgo en términos de un modelo de tres dimensiones.
- Las aportaciones y limitaciones del enfoque conductista.

Los estudios descriptivos comentados en el capítulo anterior estaban diseñados para identificar los patrones típicos de actividad de los directivos, pero no para diferenciar entre la conducta de los líderes eficaces y la de los ineficaces. Este capítulo repasa la investigación de los tipos de conducta de liderazgo que más influyen sobre la satisfacción y rendimiento de los subordinados. Los métodos aplicados en estos estudios incluyen las encuestas de descripción de conductas, los experimentos de laboratorio y de campo, y los incidentes críticos.

El capítulo comienza con un análisis de los primeros estudios de conducta de liderazgo llevados a cabo por los psicólogos en las décadas de 1950 y 1960. Gran parte de la investigación realizada a lo lar-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

go de los últimos cinco décadas ha seguido las pautas establecidas por los programas de investigación pioneros de la Universidad de Ohio State y la Universidad de Michigan. Se revisarán brevemente estos programas y las investigaciones posteriores. Se describen también los métodos utilizados para desarrollar taxonomías de las conductas de liderazgo, además de las conclusiones principales de los estudios en este campo. La última parte del capítulo describe algunos aspectos importantes para el liderazgo eficaz de las conductas orientadas a la tarea y las orientadas a las relaciones.

Los estudios de liderazgo de la Universidad Ohio State

La investigación mediante encuestas de la conducta de liderazgo eficaz ha estado fuertemente influida por los estudios realizados en la Universidad de Ohio State en la década de 1950. Las primeras tareas emprendidas por estos investigadores consistieron en identificar las categorías de conductas relevantes para el liderazgo y desarrollar cuestionarios para medir la frecuencia con la que el líder recurre a dichas conductas. Los investigadores compilaron una lista de aproximadamente 1.800 ejemplos de conductas, que luego condensaron para definir 150 conceptos que les parecían buenos ejemplos de las funciones más importantes del liderazgo. Después administraron un cuestionario preliminar basado en estos conceptos a varias muestras formadas por personal militar y civil para recabar su descripción de la conducta de sus superiores (Fleishman, 1953; Halpin y Winer, 1957; Hemphill y Coons, 1957).

Las conductas de liderazgo

El análisis factorial de las respuestas a las encuestas indicó que los subordinados percibieron la conducta de sus superiores principalmente en términos de dos categorías ampliamente definidas como de "consideración" y de "iniciación de estructuras". Estos dos tipos de conducta resultaron ser relativamente independientes; es decir, el líder no empleaba necesariamente una conducta de la misma manera que empleaba la otra.

Consideración. Esta categoría de conducta se refiere a la preocupación por las personas y las relaciones interpersonales. El líder se comporta con empatía y da muestras de apoyo, haciendo patente su preocupación por las necesidades y sentimientos de los subordinados. Por ejemplo, la consideración incluiría hacer favores personales a los subordinados, dedicar tiempo para interesarse por sus problemas, apoyar o defender a los subordinados, estar predispuesto a aceptar sus sugerencias y tratarlos como iguales.

Iniciación de estructura. Esta categoría se refiere a la preocupación del líder por completar la tarea. Define y estructura su propio papel y los de sus subordinados hacia la consecución de las metas. Estas conductas incluirían, por ejemplo, la crítica del trabajo defectuoso, la insistencia en el cumplimiento de los plazos, la asignación de tareas a los subordinados, la definición de claras normas de rendimiento, la insistencia en el cumplimiento de los procedimientos normalizadas, la búsqueda de nuevos enfoques y la coordinación de las actividades de los subordinados.

Posteriormente, los resultados de los estudios iniciales fueron revisados y resumidos para construir dos cuestionarios: el Cuestionario de Descripción de la Conducta del Líder o CDCL (*Leader Behavior Description Questionnaire* o LBDQ) y el de Descripción de la Conducta Supervisora o CDCS (*Supervisory Behavior Description Questionnaire* o SBDQ). Aunque se han tratado estos dos cuestionarios a menudo como equivalentes, en realidad difieren algo en cuanto al contenido de las escalas de conducta (Schreisheim y Stogdill, 1975). También existe un tercer cuestionario, el denominado Cuestionario de Opinión del Líder o COL (*Leader Opinion Questionnaire* o LOQ), que también ha sido

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

considerado por algunos investigadores como medidor de la conducta, aunque se considera más bien como una medición de las actitudes de los líderes.

Con el tiempo, los investigadores de la Universidad de Ohio State desarrollaron un cuarto cuestionario, el llamado Cuestionario de Descripción de la Conducta del Líder, Formulario XII. El CDCL XII redujo el alcance de la consideración y de la iniciación de estructuras, y se añadieron 10 escalas adicionales (Stogdill, Goode y Day, 1962). Aunque algunas de estas escalas nuevas medían aspectos de la conducta de liderazgo (tales como la representación o la integración), otras medían rasgos (por ejemplo, la tolerancia de la incertidumbre) o competencias (como la capacidad de predicción o de persuasión). A este respecto, es interesante apuntar que, incluso después de la inclusión de las nuevas escalas, la mayoría de los investigadores seguía empleando las escalas de consideración y de iniciación de estructura.

Ejemplo de un estudio de encuesta

Un estudio de Fleishman y Harris (1962) ofrece un excelente ejemplo de un estudio de campo para analizar la correlación entre la consideración y la iniciación de estructuras. Se realizó en una fábrica de camiones propiedad de International Harvester Company cuyos empleados cumplimentaron el CDCS para describir la conducta de 57 supervisores de producción. Los criterios del liderazgo eficaz incluyeron la cantidad de quejas escritas recibidas y el número de dimisiones voluntarias durante un periodo de 11 meses. De acuerdo con los resultados, los supervisores considerados recibían menos quejas que los valorados con puntaciones bajas de consideración, y el número de dimisiones en sus unidades de trabajo era menor. Por otra parte, se invirtió esta relación para la categoría de iniciación de estructuras, pues los supervisores que recurrían mucho a las conductas de estructuración recibían más quejas y sus unidades experimentaban una mayor rotación de empleados. Los análisis estadísticos confirmaron la presencia de una relación significativa y curvilínea. Como apuntaron Fleishman y Harris (1962, pág. 53): "Parece que existen determinados niveles críticos más allá de los cuales un incremento de la consideración o un descenso de la iniciación de estructuras no tiene impacto en la tasa de rotación de empleados o la incidencia de las quejas". La relación entre la conducta del líder y la rotación se ilustra en las Figuras 3-1 y 3-2. La mayoría de los resultados de este estudio fueron corroborados más tarde por Skinner (1969) en un estudio de los supervisores de una empresa textil.

Resultados de los estudios de encuestas

Los cuestionarios de liderazgo de la Universidad de Ohio State y las posteriores versiones modificadas se han empleado en cientos de estudios realizados por numerosos investigadores. Sin embargo, los resultados para la mayoría de los criterios de liderazgo eficaz han sido débiles y hasta contradictorios (Bass, 1990; Fisher y Edwards, 1988). Así, algunos estudios concluyeron que los subordinados estaban más satisfechos y rendían más con un líder estructurador, mientras otros encontraron la relación opuesta, o ninguna. Los resultados también fueron contradictorios en cuanto a la relación entre la consideración y el rendimiento de los subordinados. De hecho, el único resultado hallado sistemáticamente era la existencia de una relación positiva entre la consideración y la satisfacción de los subordinados. Como indica el estudio de Fleishman y Harris, los subordinados se encuentran normalmente más satisfechos con un líder que se muestra, por lo menos, moderadamente considerado. Sin embargo, y a diferencia de Fleishman y Harris, la mayoría de estos investigadores omitió la realización de pruebas para comprobar la posibilidad de relaciones curvilíneas o de interacciones entre la consideración y la iniciación de estructuras.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

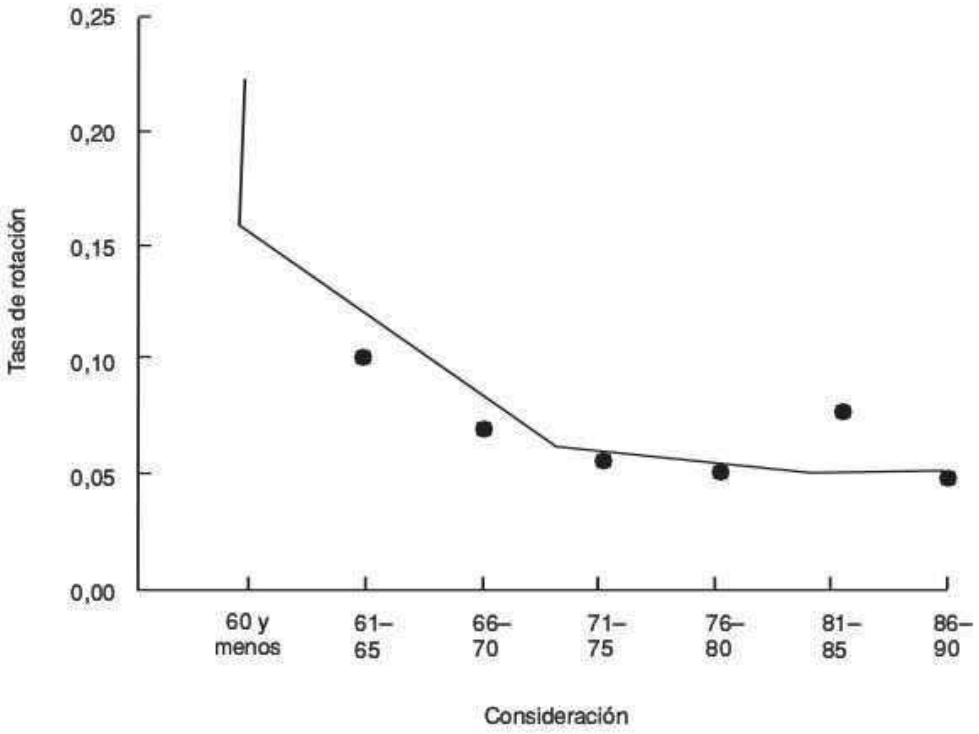

FIGURA 3-1 Relación entre la consideración y la tasa de rotación de empleados

Fuente: De E.A. Fleishman y E.F Harris "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover." Personnel Psychology, 1962, 15, 43–56.

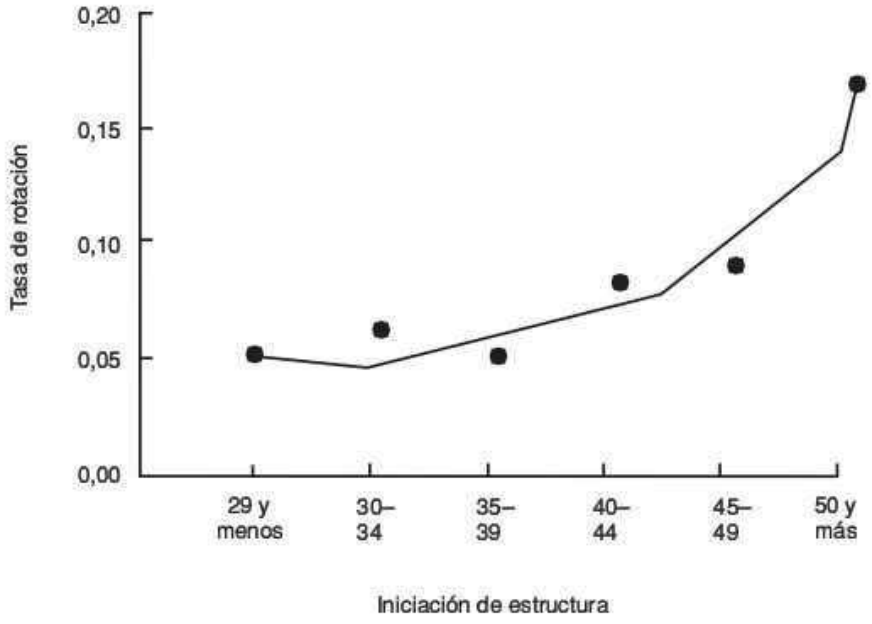

FIGURA 3-2 Relación entre la iniciación de estructuras y la tasa de rotación

Fuente: De E.A. Fleishman y E.F Harris "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover." Personnel Psychology, 1962, 15, 43–56.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Los estudios de liderazgo de la Universidad de Michigan

Un segundo programa importante de investigación de la conducta de liderazgo fue desarrollado por investigadores de la Universidad de Michigan más o menos en paralelo con la realización de los estudios de liderazgo de la Universidad de Ohio State. Los investigadores de la Universidad de Michigan centraron sus estudios en la determinación de las relaciones existentes entre la conducta del líder, los procesos grupales y las medidas del rendimiento del grupo. La investigación inicial consistió en una serie de estudios de campo de diversos líderes, que incluían los directores de sección de una compañía aseguradora (Katz, Maccoby y Morse, 1950), los supervisores de una gran empresa manufacturera (Katz y Kahn, 1952) y los supervisores de cuadrillas de construcción de ferrocarriles (Katz, Maccoby, Gurin, y Floor, 1951). La información acerca de la conducta de los directivos y supervisores se recopiló mediante entrevistas y cuestionarios, y se emplearon medidas objetivas de productividad del grupo para clasificar a los mismos como eficaces o ineficaces. La comparación de los directivos eficaces y los ineficaces puso de manifiesto unas diferencias interesantes en su conducta, que fueron resumidas posteriormente por Likert (1961, 1967).

Las conductas de liderazgo

Estos estudios identificaron tres tipos de conducta de liderazgo que diferenciaban a los directivos eficaces de los ineficaces.

1. **La conducta orientada a las tareas.** Los directivos eficaces no dedicaron sus esfuerzos y tiempo realizando el mismo trabajo que los subordinados, sino que se centraban en funciones orientadas a las tareas, como la planificación y organización del trabajo, la coordinación de las actividades de sus subordinados y la obtención de los materiales, herramientas y apoyo técnico necesarios. Además, guiaban a sus subordinados mediante la definición de objetivos de rendimiento elevados pero, a la vez, realistas. Las conductas orientadas a las tareas identificadas en los estudios de la Universidad de Michigan se asemejan a las llamadas conductas de "iniciación de estructuras" en los estudios de la Universdad de Ohio State.
2. **La conducta orientada a las relaciones.** Los directivos eficaces también apoyaban y ayudaban a sus subordinados. Las conductas de apoyo correlacionadas con el liderazgo eficaz incluyeron la demostración de seguridad y confianza; la comprensión y consideración; el esfuerzo por entender los problemas de los subordinados; el apoyo al desarrollo y progreso profesional de los subordinados; la comunicación de la información; el aprecio de las ideas de los subordinados; el otorgar un amplio margen de autonomía en la realización del trabajo; y el reconocimiento de las aportaciones y logros de los subordinados. Estas conductas se asemejan a las que en los estudios de liderazgo de la Universidad de Ohio State se caracterizaron como de "consideración". Likert propuso que el directivo debe ofrecer a cada subordinado el apoyo necesario para reforzar y mantener su autoestima y dignidad.
3. **El liderazgo participativo.** Los directivos eficaces recurrieron más a la supervisión del grupo que al control individualizado de cada subordinado. En este sentido, las reuniones de grupo facilitan la participación de los subordinados en el proceso de toma de decisiones, la mejora de la comunicación, el fomento de la cooperación y la resolución de los conflictos. El papel del directivo en estas reuniones debe centrarse en la moderación del debate para asegurar que prevalezca un tono de apoyo, que sea constructivo y que se oriente a la resolución de los problemas. Sin embargo, la participación no implica el abandono de las responsabilidades, y el directivo siem-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

pre mantendrá su responsabilidad en las decisiones y en los resultados conseguidos. El liderazgo participativo se comenta más detalladamente en el Capítulo 4.

El liderazgo de iguales

Bowers y Seashore (1966) ampliaron la investigación de las conductas de liderazgo, proponiendo que otra persona que no sea el líder designado del grupo puede desarrollar la mayoría de las funciones del liderazgo. Los directivo a veces piden a sus subordinados que compartan la realización de determinadas funciones del liderazgo, y otras veces son los propios subordinados los que desempeñan estas funciones por iniciativa propia. La eficacia del grupo dependerá más de la calidad global del liderazgo de una unidad de trabajo que de la persona que, de hecho, realice estas funciones. Sin embargo, la posibilidad de un liderazgo compartido no implica que la figura del líder sea innecesaria. Según Bowers y Seashore (1966, pág. 249), "Existen razones, tanto de sentido común como teóricas, para creer que es la conducta supervisora del líder formal la que establece las pautas del liderazgo mutuo entre los subordinados."

Bowers y Seashore fueron los primeros científicos en analizar el liderazgo entre iguales además de las conductas del liderazgo de los directivos. La Encuesta de Organizaciones (Taylor y Bowers, 1972), un cuestionario normalizado que utilizaron ampliamente los investigadores de la Universidad de Michigan, tiene escalas para medir dos conductas orientadas a la tarea (acentuación de las metas, facilitación del trabajo) y dos conductas orientadas a las relaciones (liderazgo de apoyo, facilitación de la interacción). Resumiendo los resultados de estudios realizados en 21 organizaciones, Bowers (1975) observó que las conductas de liderazgo, exhibidas tanto por los líderes como por los iguales, estaban relacionadas con la satisfacción de los subordinados y con los procesos grupales, aunque el patrón de estos resultados fluctuaba según el sector y el nivel de autoridad del directivo en concreto.

Las limitaciones de los estudios basados en encuestas

La metodología de los estudios basados en encuestas es, con diferencia, la que más se ha empleado para analizar las relaciones entre las conductas de liderazgo y una multiplicidad de factores antecedentes (como los rasgos o las actitudes del líder) o resultados (como la satisfacción y el rendimiento de los subordinados). Con todo, la interpretación de los resultados de tales estudios es a menudo difícil, debido, entre otras causas, a los errores originados, de un lado, por las limitaciones de los cuestionarios y, de otro, por los problemas inherentes a la determinación de la causalidad.

El sesgo en los cuestionarios de descripción de conductas

Los cuestionarios de descripción de conductas adolecen de varios tipos de sesgo o error (Luthans y Lockwood, 1984; Schriesheim y Kerr, 1977; Uleman, 1991). Una primera fuente de error es la utilización de conceptos ambiguos y susceptibles de diferentes interpretaciones por parte de los encuestados: la mayoría de los cuestionarios sobre el liderazgo adopta un formato de respuesta fija, que exige al encuestado reflexionar sobre su experiencia a lo largo de meses, o incluso años, antes de indicar la frecuencia o intensidad con que el líder exhibe la conducta descrita en la pregunta. En este sentido, puede resultar arduo al encuestado llegar a un juicio preciso, dada la posibilidad de que la conducta en cuestión le haya pasado desapercibida en el momento en que se manifestó, o simplemente puede

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

ser incapaz de recordar las veces que se manifestó la conducta a lo largo del periodo especificado (Shipper, 1991).

Una segunda fuente de error es el sesgo de respuesta en los conceptos del cuestionario: por ejemplo, algunos encuestados responden de manera muy similar a cada concepto de la encuesta, a pesar de la existencia de diferencias reales en la conducta del líder, porque albergan sentimientos de afecto (o desafecto) hacia el líder (Schriesheim, Kinicki, y Schriesheim, 1979). La distorsión también se introduce en las respuestas por la vía de los estereotipos y de las teorías implícitas mantenidas con respecto a las conductas que se manifiestan de manera conjunta. Además, los encuestados atribuyen a veces conductas deseables, aunque en realidad nunca observadas, al líder cuando se le percibe como eficaz (Green y Mitchell, 1979; Lord, Binning, Rush, y Thomas, 1978; Mitchell, Larson, y Green, 1977).

Otros problemas inherentes a los cuestionarios de descripción de la conducta incluyen la forma de agregar los conceptos en escalas, un aspecto que se comenta más adelante en este capítulo. A la vista de las múltiples posibles fuentes de error, es fácil entender por qué los cuestionarios retrospectivos no ofrecen una medida muy precisa de la incidencia de las distintas conductas descritas.

La interpretación de la causalidad en los estudios basados en encuestas

La mayor parte de los estudios de los efectos de la conducta de liderazgo mide la conducta a través de unos cuestionarios cumplimentados por los subordinados, y los valores obtenidos se contrastan con unos criterios obtenidos simultáneamente. De ahí que resulte imposible determinar la dirección de la causalidad cuando se encuentra una correlación significativa. A menudo existe más de una interpretación plausible de la causalidad, y además la causalidad puede manifestarse de múltiples maneras a la vez.

Cuando se identifica una correlación positiva en un estudio de encuestas, los investigadores suelen suponer que la dirección de la causalidad discurre desde la conducta del líder hasta la variable representativa del criterio (Figura 3-3A). Por ejemplo, la identificación de una correlación entre la consideración y el rendimiento de los subordinados se interpreta generalmente como indicativa de la mayor motivación y productividad provocadas por los líderes considerados. Sin embargo, la dirección de causalidad también podría ser la contraria (Figura 3-3B). Esta causalidad inversa ocurriría si la variable que influye sobre la conducta del líder fuera la descriptiva del criterio en cuestión: por ejemplo, el líder puede apoyar más a los subordinados que demuestran un alto grado de rendimiento.

Otra posibilidad es que sea una tercera variable la que esté afectando tanto a la conducta del líder como a la variable de criterio (Figura 3-3C). En muchos estudios, la conducta del líder y la variable de criterio se obtienen a través de los mismos encuestados. Por tanto, aumentará la correlación si las dos medidas acarrean el mismo sesgo: por ejemplo, los líderes populares suelen puntuar alto tanto en consideración como en eficacia, mientras que los impopulares generalmente obtienen valores bajos en las dos variables. Esta posibilidad tienen menos probabilidades de producirse si se mide la variable de criterio de forma independiente de la conducta del líder. Sin embargo, aunque se utilice un criterio independiente, la correlación entre el mismo y la puntuación de la conducta del líder puede estar inflada debido a las atribuciones de los evaluadores (Figura 3-3D). En este sentido, cuando los evaluadores saben que el líder dirige a un grupo que tiene un elevado nivel de rendimiento, pueden exagerar su valoración de las conductas que entienden como relevantes para el liderazgo eficaz (*véase* el Capítulo 5, en el que se comentan las atribuciones de los seguidores y las teorías implícitas).

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

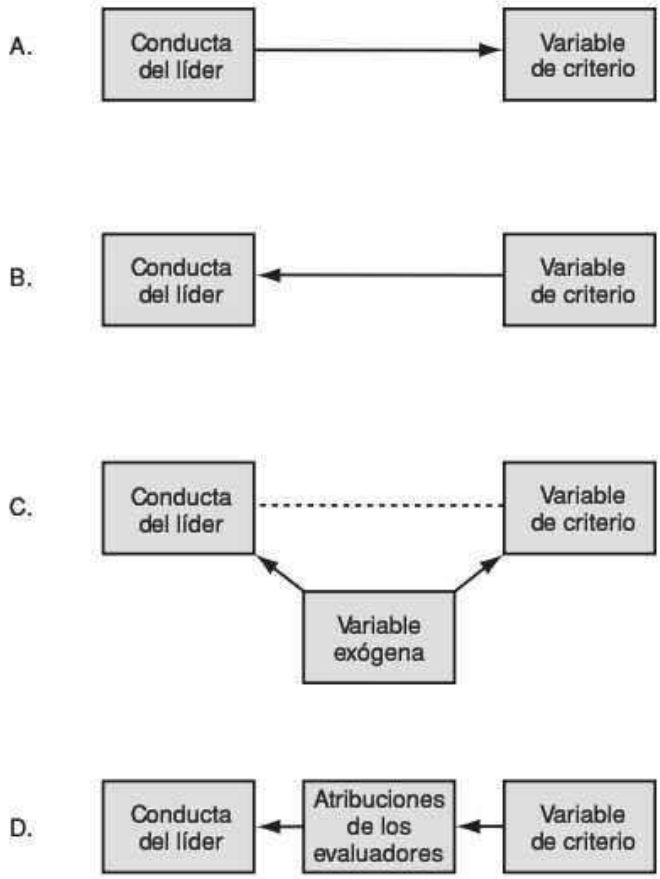

FIGURA 3-3 Posibles causas de la correlación entre la conducta del líder y el criterio

Experimentos de conductas orientadas a las tareas y a las relaciones

Los experimentos en los que el investigador manipula la conducta del líder son el mejor método para determinar la causalidad. En este sentido, se han realizado numerosos experimentos de laboratorio con estudiantes universitarios (Day, 1971; Day y Hamblin, 1964; Farris y Lim, 1969; Herold, 1977; Lowin y Craig, 1968; Misumi y Shirakashi, 1966; Sims y Manz, 1984). Estas investigaciones han demostrado que la causalidad es bidireccional, discurriendo desde la conducta hacia los resultados y a la inversa.

No obstante, se han criticado estos experimentos de liderazgo por su falta de realismo, una carencia que complica la generalización de los resultados a las organizaciones reales y sus empleados. En un esfuerzo por superar esta limitación, se realizaron dos estudios en los que los participantes, todos estudiantes, fueron contratados a tiempo parcial para trabajar con un supervisor que, en realidad, era uno de los investigadores. La consideración y la iniciación de estructuras se manipularon de manera independiente mediante la exhibición por los supervisores de niveles altos o bajos de cada categoría de conducta a sus subordinados. En el primer estudio (Lowin, Hrapchak, y Kavanagh, 1969), los líderes considerados lograron mayores niveles de satisfacción y productividad entre sus subordinados, aunque no se observó ningún efecto significativo de su conducta estructuradora. En el segundo (Gilmore, Beehr y Richter, 1979), ninguno de los tipos de conducta tuvo efectos sistemáticos y significativos en la productividad de los subordinados o en la calidad, si bien la manipulación de la conducta del líder era mínima, lo cual podría explicar estos resultados.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Por otra parte, la realización de experimentos de campo en organizaciones reales encierra grandes dificultades prácticas, y este procedimiento se ha empleado poco para investigar los efectos de la conducta de liderazgo. En los experimentos de campo, la conducta del líder se manipula normalmente mediante los programas de formación. En un estudio llevado a cabo en unos altos hornos, se observó que la formación consiguió un aumento en la consideración exhibida por los directivos que formaban parte del grupo experimental, y al cabo de un periodo de 18 meses los directivos que habían participado se valoraban como más eficaces que los del grupo de control (Hand y Slocum, 1972). Sin embargo, los resultados experimentales en el campo de la conducta orientada a la tarea no fueron concluyentes. En un estudio de supervisores hospitalarios, la formación mejoró la conducta de consideración, dando lugar a una mayor satisfacción y asistencia de los subordinados según las mediciones realizadas dos meses más tarde (Wexley y Nemeroff, 1975); y en otro de supervisores directos de producción, la formación aumentó la utilización de algunas conductas orientadas a las relaciones (como la escucha activa y los elogios), y se observó una mejora significativa en los valores de rendimiento obtenidos por estos supervisores al cabo de un año (Latham y Saari, 1979). Por otra parte, un estudio de supervisores que recibieron formación en materia de relaciones humanas evidenció una mayor utilización de determinadas conductas orientadas a las relaciones (como la escucha activa, los elogios y la consulta), dando lugar a un incremento significativo del 17 por ciento en la productividad (producción por hora) de los trabajadores seis meses después de concluir el programa (Porras y Anderson, 1981). Finalmente, en un estudio de los supervisores de producción de una fábrica de muebles que recibieron formación sobre la utilización de elogios con los subordinados, la productividad aumentó en tres de los cuatro departamentos, perdurando el efecto a lo largo de seis a veinticuatro meses (Wikoff, Anderson, y Crowell, 1983).

En resumen, la investigación experimental, tanto de laboratorio como de campo, indica que un incremento en las conductas de liderazgo orientadas a las relaciones da lugar normalmente a aumentos en la satisfacción y productividad de los subordinados. Sin embargo, el liderazgo orientado a la tarea se ha manipulado rara vez en los estudios experimentales, y en estos pocos casos los resultados obtenidos eran heterogéneos y poco concluyentes.

La investigación basada en los incidentes críticos

Otra línea de investigación sobre le conducta de los directivos se basa en el enfoque del incidente crítico (Flanagan, 1951). Esta metodología tiende un puente entre la investigación descriptiva de la actividad de los directivos y la investigación sobre las conductas eficaces. El método parte del supuesto de que los participantes en los estudios, como subordinados, iguales y superiores, son capaces de ofrecer descripciones de las conductas eficaces e ineficaces de los directivos de determinado tipo (como supervisores de producción, encargados de tiendas u oficiales militares). Los incidentes de conducta se recopilan de una muestra amplia de participantes a través de entrevistas o cuestionarios abiertos. Por otra parte, los incidentes críticos son especialmente útiles en los estudios exploratorios diseñados para el análisis de importantes aspectos situacionales de la conducta de los directivos, como demuestran los siguientes ejemplos de supervisores de producción tomados de un estudio de Kay (1959, pág. 26):

> El supervisor, anticipando un cambio planificado para el día siguiente, inspeccionó una máquina, observó que faltaba una pieza y procedió a realizar un pedido (incidente positivo).
>
> El supervisor omitió informar al capataz del turno auxiliar de la necesidad de reparar una máquina (incidente negativo).

En la mayoría de los estudios sobre incidentes críticos, los investigadores, o los integrantes del panel de encuestados, agrupan los incidentes críticos en función de similitudes en el contenido de las con-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

ductas. Las categorías de conducta resultantes varían significativamente de un estudio a otro. Estas diferencias se deben, en gran parte, a la gran variedad de líderes analizados, que incluyen supervisores de producción (Gellerman, 1976; Heizer, 1972), encargados de tiendas de alimentación (Anderson y Nilsson, 1964), directores de departamento en grandes almacenes (Campbell, Dunnette, Arvey, y Hellervik, 1973) y supervisores de cuadrillas de madereros (Latham y Wexley, 1977). Por otra parte, las diferencias en las categorías de conducta también se deben a la naturaleza arbitraria y subjetiva del proceso de clasificación. De todos modos, un análisis detallado de los resultados refleja una moderada similitud entre estudios, la mayoría de los cuales hallaron conductas de los siguientes tipos:

1. Planificación, coordinación y organización de las operaciones
2. Supervisión de los subordinados (dirección, instrucción, seguimiento del rendimiento)
3. Establecimiento y mantenimiento de buenas relaciones con los subordinados
4. Establecimiento y mantenimiento de buenas relaciones con los superiores, iguales y agentes externos
5. Asunción de la responsabilidad por la observancia de las políticas de la organización, la realización de las funciones obligatorias y la toma de las decisiones necesarias.

Limitaciones de la investigación basada en los incidentes críticos

La metodología de los incidentes críticos adolece de varias limitaciones. En primer lugar, da por supuesto que la mayoría de los encuestados conoce las conductas más relevantes para el liderazgo eficaz, y que una conducta será importante si aparece con frecuencia en los incidentes señalados por gran número de agentes distintos. Sin embargo, los encuestados pueden tener unas percepciones sesgadas de la eficacia, y es posible que recuerden y relaten mejor los incidentes que resulten compatibles con sus estereotipos y teorías implícitas acerca de los líderes eficaces. Además, los investigadores rara vez realizan nuevas investigaciones a modo de seguimiento de un estudio de incidentes críticos para verificar si las conductas identificadas distinguen de hecho entre los líderes eficaces e ineficaces, caracterizados en función de criterios independientes como sería el rendimiento. A pesar de ello, un enfoque de este tipo fue aplicado con éxito en un estudio, realizado por Latham y Wexley (1977), de los supervisores de cuadrillas de madereros.

Muchas de las categorías de conducta halladas en los estudios de incidentes críticos se definen en términos que relacionan la conducta con las exigencias específicas del puesto ocupado por el tipo de líder analizado. La definición de las categorías con este nivel de especificidad facilita varios objetivos, tales como el desarrollo de herramientas para la evaluación del rendimiento o la determinación de las necesidades de formación, aunque resulta difícil comparar las categorías empleadas entre estudios de distintos tipos de líderes. Sin embargo, esta limitación se supera mediante la codificación de los incidentes en función de unas categorías de conducta de amplia aplicabilidad y determinadas de antemano, tal y como hicieron Yukl y Van Fleet (1982). El empleo tanto de categorías de conducta específicas a la situación como de otras más genéricas permite la utilización de los estudios de incidentes críticos para múltiples objetivos.

El líder alto-alto

La extensa investigación científica del liderazgo orientado a las tareas o a las relaciones dio lugar durante la década de 1960 a la idea del líder alto-alto. Blake y Mouton (1964) propusieron la llamada matriz de dirección, un modelo que describe a los directivos en términos de su orientación hacia las per-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

sonas o hacia la producción. Según este modelo, los directivos eficaces tienen un nivel alto de orientación tanto hacia las personas como hacia la producción. Muchos de los investigadores que se vieron influidos por la matriz de dirección y los estudios pioneros de liderazgo de la Universidad de Ohio State optaron por contrastar la idea de que los directivos eficaces recurren con frecuencia al uso tanto de las conductas orientadas a las tareas como de las orientadas a las relaciones. Entretanto, un programa paralelo de la investigación conductista condujo a la formulación de un modelo parecido de dos factores, conocido como la Teoría RM del Liderazgo (Misumi y Peterson, 1985). Según esta teoría, los líderes reciben puntuaciones altas tanto en lo que respecta a las conductas de rendimiento como a las de mantenimiento (el líder RM).

Aunque la mayoría de los teóricos coincide en que tanto las conductas de tarea como las de relaciones son importantes para el liderazgo eficaz, existe cierto desacuerdo con respecto a la manera en que los dos tipos de conducta afectan simultáneamente a los subordinados (Larson, Hunt y Osborn, 1976). Algunos teóricos han propuesto que las conductas orientadas a la tarea y a las personas tienen efectos independientes y aditivos en los subordinados. En este modelo aditivo, un tipo determinado de conducta de liderazgo será relevante sólo para la realización de la tarea o para mantener unas relaciones armoniosas y cooperativas, pero no para ambos aspectos a la vez. La conducta orientada a las personas puede incrementar la satisfacción de los empleados, el trabajo en equipo y el compromiso de la organización, mientras que la conducta orientada a la tarea daría como resultado una mejor comprensión de las exigencias del papel, una mejor coordinación entre los subordinados y una utilización más eficiente de los recursos materiales y humanos. Los dos tipos de resultados son importantes para el rendimiento global de la unidad de trabajo, y ambos son necesarios para la eficacia del líder.

Otros teóricos han propuesto que los dos tipos de conducta interactúan y facilitan mutuamente los efectos en los subordinados. En esta versión multiplicadora del modelo del líder alto-alto, cada tipo de conducta mejora los efectos del otro. Sin embargo, no se han aclarado las causas de esta interacción favorecedora, aunque en los últimos años se han avanzado algunas explicaciones plausibles y no contradictorias. En primer lugar, el razonamiento se basa en los efectos de las conductas de apoyo en las percepciones de los subordinados de las conductas orientadas a la tarea. Por ejemplo, las instrucciones detalladas y una estrecha supervisión se pueden percibir como una conducta conveniente por parte de un líder que ofrece su apoyo, pero como punitiva en el caso de un líder que lo niega (Fleishman y Harris, 1962; Misumi, 1985). Por otra parte, un segundo planteamiento se basa en el impacto de las conductas de apoyo sobre la influencia potencial del líder sobre sus subordinados. Un líder que presta su apoyo incrementa su poder de referencia (*véase* el Capítulo 6), que luego puede emplear para influir sobre los subordinados para mejorar su rendimiento (Yukl, 1981).

La investigación sobre el líder alto-alto

En la mayoría de los estudios de la conducta de liderazgo, los científicos han utilizado medidas y análisis basados en un modelo aditivo. En los países occidentales, el modelo aditivo ha producido resultados poco concluyentes. Las conductas orientadas a la tarea y a las relaciones tienden a estar positivamente correlacionadas con el rendimiento de los subordinados, pero la correlación suele ser débil (Fisher y Edwards, 1988). Sólo un reducido número de estudios (por ejemplo, Evans, 1970; Fleishman y Harris, 1962; Larson, Hunt, y Osborn, 1976) ha intentado contrastar la existencia de una interacción entre las conductas orientadas a la tarea y las orientadas a las relaciones, y los resultados obtenidos no han sido concluyentes. En Japón, las encuestas y estudios cuasi-experimentales han ofrecido evidencias más consistentes en apoyo del modelo aditivo (Misumi, 1985), aunque no se ha intentado verificar el modelo multiplicador.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

En resumen, la investigación basada en las encuestas ofrece un apoyo algo limitado a la proposición universal de que los líderes alto-alto sean más eficaces. En cambio, los estudios basados en los incidentes críticos y entrevistas indican que los líderes eficaces guían y facilitan el trabajo para lograr los objetivos de la tarea, pero mantienen simultáneamente las relaciones cooperativas y el trabajo de equipo.

Evaluación del modelo y de la investigación

Los estudios de encuestas que han analizado las consecuencias de la conducta de los líderes no ofrecen una prueba adecuada del modelo alto-alto. Pocos estudios han investigado directamente si los dos tipos de conducta del líder interactúan de manera mutuamente favorecedora y, cuando se hace un análisis de esta naturaleza, es discutible si los cuestionarios empleados en los estudios ofrecen una base adecuada para la evaluación de la teoría (Blake y Mouton, 1982; Sashkin y Fulmer, 1988; Yukl, 1989).

Blake y Mouton (1982) propusieron que el líder eficaz no es simplemente una persona que emplea una combinación de conductas orientadas a las tareas y a las relaciones, sino el directivo que selecciona diferentes modalidades de conducta que reflejan simultáneamente su preocupación por las tareas y por las personas. Como comentamos en el Capítulo 2, los directivos se ven a veces superados por las exigencias y tienen que administrar con cuidado su tiempo y seleccionar las conductas adecuadas. Siempre que sea posible, un directivo eficaz seleccionará conductas que cumplan simultáneamente con las necesidades tanto de la tarea como de las relaciones. Para determinar si el líder emplea estas conductas en un grado alto-alto se necesita un cuestionario que las incluya. Por desgracia, es difícil que los conceptos de conducta que reflejan un alto grado de preocupación tanto por las tareas como por las relaciones sobrevivan a los procedimientos (como el análisis factorial) empleados para seleccionar conceptos para su inclusión en las escalas.

Blake y Mouton (1982) también resaltaron que los líderes deben seleccionar distintos tipos de conducta que resulten adecuados para un momento determinado o una situación dada, pero los cuestionarios de conducta suelen partir del supuesto de que todos los conceptos de una escala tienen la misma relevancia independientemente de la situación. Esta hipótesis no reconoce la necesidad de que los líderes adopten una conducta flexible y adaptativa. Un líder que emplea exclusivamente las conductas de tareas y de relaciones más adecuadas dada la situación no recibirá una puntación media alta, aunque cumple con la concepción de un líder alto-alto.

Las limitaciones científicas de los estudios de encuestas señalan que podría ser más adecuado contrastar el modelo mediante otras metodologías, como los experimentos o descripciones de conducta obtenidas de los diarios o de las encuestas. Un estudio reciente de 26 equipos de proyecto basado en la codificación del contenido de incidencias registradas por los miembros de un equipo en un diario a lo largo de varias semanas ofrece un buen ejemplo. El estudio identificó un complejo entramado de tipos específicos de conductas orientadas a la tarea y a las relaciones (Amabile, Schatzel, Moneta, y Kramer, 2004). Los líderes eficaces emplearon más conductas orientadas a las relaciones, como el ofrecimiento de apoyo psicológico, las consultas a los miembros del equipo y el reconocimiento, pero también más conductas de tarea, como la clarificación de papeles y objetivos, el seguimiento de los progresos y la resolución de los problemas relacionados con el trabajo. El análisis de los incidentes positivos y negativos demostró que el momento y la manera en que se manifestó la conducta a menudo tenían más relevancia que el tipo de conducta en sí. Las conductas negativas (es decir, las acciones inadecuadas o torpes, y la omisión de acciones adecuadas) normalmente influían mucho más en el afecto de los subordinados que las conductas positivas, y a veces señalaban el comienzo de una espiral de acciones y reacciones negativas entre el líder y sus subordinados. Este estudio, junto con otras investigaciones

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

descriptivas sobre los líderes eficaces, demuestra que el liderazgo eficaz exige una hábil y puntual integración de las conductas de tareas y de relaciones.

La conceptuación y medición de la conducta del líder es relevante en la controversia que enfrenta los modelos universales de la eficacia del liderazgo con los modelos situacionales. Como comentamos en el Capítulo 1, los modelos universales postulan que un atributo determinado del liderazgo será el óptimo en todas las situaciones, y en cambio los modelos situacionales destacan diferentes atributos específicos en situaciones distintas. La matriz de dirección, por su parte, reúne aspectos tanto universales como situacionales. El aspecto universal consiste en la doble preocupación del directivo por la tarea y por las personas, mientras el aspecto situacional corresponde a la selección de conductas relevantes a la situación en sí, además de las orientaciones hacia la tarea o las relaciones. Por desgracia, Blake y Mouton no llegaron a formular ninguna proposición acerca de las conductas más adecuadas en distintas situaciones.

Avanzaremos más en la comprensión de la eficacia de la dirección si analizamos los aspectos específicos de la conducta de los directivos en el contexto de las exigencias y limitaciones situacionales que afrontan. La siguiente sección de este capítulo repasa las líneas de investigación diseñadas para desarrollar taxonomías más complejas de la conducta de liderazgo.

Taxonomías de la conducta de liderazgo

Un problema importante en el contexto de la investigación del contenido de la conducta del liderazgo ha sido la identificación de categorías que resulten a la vez relevantes y significativas para todos los líderes. En la discusión de la investigación de las actividades de dirección en el Capítulo 2, señalamos que cada estudio realizado ha producido un conjunto diferente de categorías de conducta, lo cual dificulta la comparación e integración de los resultados entre estudios. La situación de los estudios de conducta comentados en este capítulo es parecida. Por consiguiente, las investigaciones de los últimos cincuenta años han producido una desconcertante multiplicidad de conceptos sobre la conducta de los directivos y líderes (*véase* Bass, 1990; Fleishman *et al.*, 1991). A veces incluso, se han utilizado distintos términos para referirse al mismo tipo de conducta: otras, distintos teóricos han definido el mismo término de diferente manera. Lo que un científico trata como una categoría general de conducta puede ser considerado como dos o tres categorías por otro. Los conceptos considerados clave en unas taxonomías brillan por su ausencia en otras. Finalmente, las distintas disciplinas de la investigación han dado lugar a diferentes taxonomías, y no es fácil traducir estos conjuntos conceptuales. La Tabla 3-1 enumera algunas taxonomías de conducta que se han propuesto a lo largo del último medio siglo.

TABLA 3-1 Resumen de las taxonomías de conducta

Autores y fechas	*Categorías*	*Objetivo principal*	*Método principal*
Fleishman (1953)	2	Describir la conducta eficaz	Análisis factorial
Stogdill (1963)	12	Describir la conducta eficaz	Teórico-deductivo
Mahoney *et al.* (1963)	8	Describir las exigencias del puesto	Teórico-deductivo
Bowers y Seashore (1966)	4	Describir la conducta eficaz	Teórico-deductivo
Mintzberg (1973)	10	Clasificar las actividades observadas	Clasificación de juicio
House y Mitchell (1974)	4	Describir la conducta eficaz	Teórico-deductivo
Morse y Wagner (1978)	6	Describir la conducta eficaz	Análisis factorial

(continúa)

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 3-1 Resumen de las taxonomías de conducta *(continuación)*

Autores y fechas	*Categorías*	*Objetivo principal*	*Método principal*
Yukl y Nemeroff (1979)	13	Describir la conducta eficaz	Análisis factorial
Luthans y Lockwood (1984)	12	Clasificar las actividades observadas	Clasificación de juicio
Page (1985)	10	Describir las exigencias del puesto	Análisis factorial
Yukl *et al.* (1990)	14	Describir la conducta eficaz	Análisis factorial
Bass y Avolio (1990)	7	Describir la conducta eficaz	Análisis factorial
Wilson *et al.* (1990)	15	Describir la conducta eficaz	Análisis factorial
Podsakoff *et al.* (1990)	6	Describir la conducta eficaz	Análisis factorial
Fleishman *et al.* (1991)	13	Describir la conducta eficaz	Teórico-deductivo
Conger y Kanungo (1994)	6	Describir la conducta eficaz	Análisis factorial
Yukl, Gordon, y Taber (2002)	12	Describir la conducta eficaz	Análisis factorial

Orígenes de la diversidad entre taxonomías

La diversidad de las taxonomías desarrolladas para describir las conductas de liderazgo tiene numerosas causas (Fleishman *et al.*, 1991; Yukl, 1989). Desde luego, las categorías de conducta son abstracciones y no representan atributos tangibles en el mundo real. Las categorías se derivan de la conducta observada para organizar nuestras percepciones del mundo y dotarlas de significado, pero no existen en un sentido objetivo. Es decir, no es posible establecer un conjunto de categorías de conducta absoluto o "correcto". De ahí que podamos esperar que las taxonomías desarrolladas con distintos objetivos exhiban también unos constructos algo distintos. Por ejemplo, las taxonomías diseñadas para facilitar la investigación y el trabajo teórico en el campo de la dirección eficaz tendrán otro enfoque que las diseñadas para describir las observaciones de las actividades de dirección, o las diseñadas para caracterizar las responsabilidades de los directivos y gestores.

Otra fuente de diversidad entre las taxonomías, incluso cuando tienen los mismos objetivos, es la posibilidad de formular los constructos de conducta a distintos niveles de abstracción y generalidad. Algunas taxonomías contienen unas pocas categorías de conducta definidas en sentido amplio, cuando otras contienen numerosas categorías de conducta estrechamente enfocadas. Por ejemplo, la conducta de iniciación de estructuras definida por Fleishman (1953) es una categoría amplia, la clarificación de papeles de trabajo es una categoría media, y el establecimiento de metas concretas es una categoría concreta de enfoque estrecho. Aunque las tres sean categorías de conductas, la definición de metas es un componente de clarificación de papeles, que a su vez es un componente de la iniciación de estructuras (*véase* la Tabla 3-2). El nivel óptimo de abstracción en las categorías de conducta incluidas en una taxo-

TABLA 3-2 Ejemplos de conductas a distintos niveles de abstracción

Categorías amplias y abstractas	*Conducta orientada a la tarea*	
Categorías medias	Clarificación	Seguimiento
Categorías concretas y estrechas	Definición de metas	Visitas a las instalaciones
Incidentes observados	El directivo definió una meta para incrementar las ventas en un 10% a primeros de marzo	El directivo dio una vuelta por la tienda para verificar que todo estaba listo para la inauguración

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

nomía depende de su objetivo. Por otra parte, algunas taxonomías de la conducta de los líderes y directivos contienen una mezcla heterogénea de constructos a distintos niveles de abstracción, lo cual no hace sino añadir a la confusión.

Una tercera fuente de diversidad entre las taxonomías de conducta es el método aplicado en su desarrollo. Algunas se desarrollan mediante el análisis de la covarianza entre los conceptos de conducta incluidos en un cuestionario de descripción de conducta relativo a directivos reales (método de análisis factorial); otras se desarrollan mediante la agrupación de ejemplos de conducta según la similitud percibida de su contenido o objetivo por un panel de jueces (clasificación de juicio); y otras más se desarrollan mediante la deducción teórica (enfoque teórico-deductivo). Cada método tiene asociadas sus propias bases, y la utilización de distintos métodos da lugar a determinadas diferencias entre taxonomías aunque tengan el mismo objetivo. Cuando se emplea una combinación de métodos, uno de éstos predominará sobre los otros en la selección de las categorías de conducta.

Cuando se comparan las distintas taxonomías, salta a la vista que difieren significativamente en cuanto al número de conductas consideradas, al abanico de conductas y el nivel de abstracción de los conceptos empleados. Algunas taxonomías se centran en unas pocas conductas de amplia definición, pero otras tienen mayor número de categorías de conducta que se definen de manera más estrecha. Finalmente, unas taxonomías tienen como objetivo cubrir todo el espectro de conductas de liderazgo, y otras incluyen sólo las conductas identificadas en una teoría de liderazgo determinada (por ejemplo las teorías sobre el liderazgo carismático y transformacional).

Limitaciones de las taxonomías basadas en factores

Se ha aplicado un análisis factorial de las encuestas para desarrollar la mayoría de las taxonomías de la conducta. Aunque es una herramienta estadística de gran utilidad, también tiene sus limitaciones, lo cual explica en parte la falta de coherencia entre las taxonomías desarrolladas a través de los mismos métodos y con los mismos objetivos. Los resultados se ven afectados por la selección subjetiva de distintas alternativas entre los procedimientos a aplicar en el análisis factorial. También afectan el contenido del conjunto de conceptos; el grado de ambigüedad en los conceptos de conducta; el formato de las respuestas incluidas en el cuestionario y las alternativas presentadas; el tamaño de la muestra y la identidad de los encuestados; la experiencia y la complejidad cognitiva de los encuestados; la utilización prevista y la confidencialidad de los datos; y las expectativas iniciales del investigador.

El contenido del cuestionario de conducta puede afectar a la estructura de factores de varias maneras significativas. Cuando el conjunto de conceptos representa una base amplia de conductas de liderazgo, resultará menos probable que se pueda encontrar una solución de factores sencilla. Por otra parte, cuando el cuestionario incluye conjuntos de conceptos expresados de manera similar, será más probable que se encuentre un factor diferenciado para cada conjunto. Sin embargo, no se puede concluir sin más que estos factores representan categorías de conducta diferenciadas y significativas, especialmente cuando las escalas obtenidas reflejan un alto grado de intercorrelación.

Influyen también en los resultados del análisis factorial de los cuestionarios de descripción de conductas la experiencia de los encuestados y sus teorías implícitas sobre el liderazgo (*véase* el Capítulo 5), y la valoración de las conductas es difícil aún en las mejores circunstancias. Cuando la experiencia es limitada y las nociones del liderazgo eficaz son simples, es poco probable que los encuestados hayan podido observar, o puedan recordar, los aspectos más sutiles de unas conductas exhibidas hace meses, o incluso años. En cambio, las impresiones generales de la competencia del líder y la satisfacción de los encuestados con él harán más probable que se introduzca un sesgo en las valoraciones de conductas que son difíciles de comprender o de recordar.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Una taxonomía tridimensional

Las numerosas conductas específicas que se han identificado en la investigación científica del liderazgo complican la integración de los resultados obtenidos entre estudios. Por otra parte, las metacategorías permiten una visión más global. En este sentido, la distinción establecida en la década de 1950 entre las conductas orientadas hacia la tarea y las orientadas hacia las personas ha resultado muy útil a la hora de organizar los distintos tipos de conducta de liderazgo en categorías más amplias. Sin embargo, faltaba un aspecto importante: las dos metacategorías no dan cabida a las conductas relacionadas directamente con el fomento o la facilitación del cambio. Ya en la década de 1980, la conducta orientada hacia el cambio se había incorporado implícitamente en algunas teorías carismáticas y transformacionales del liderazgo, pero todavía no se reconocía explícitamente como una dimensión o metacategoría independiente, un hallazgo al que llegaron por separado investigadores en Suecia (Ekvall y Arvonen, 1991) y en Estados Unidos en la década de 1990 (Yukl, 1997, 1999a).

La comprobación de que la conducta orientada hacia el cambio constituye una metacategoría independiente y significativa amplió el campo de la investigación anterior y arrojó una luz clarificadora sobre el liderazgo eficaz. De esta forma, ninguna de las tres metacategorías se asociaba claramente con unos resultados diferenciados, pero cada resultado se consideraba importante para el liderazgo eficaz (*véase* el Capítulo 12). Así, la conducta orientada hacia la tarea estaría relacionada principalmente con la consecución eficiente y fiable de la tarea; la conducta orientada a las relaciones estaría relacionada principalmente con la mejora de la confianza mutua, la cooperación, la satisfacción laboral y la identificación de las personas con la organización; y la conducta orientada hacia el cambio estaría relacionada principalmente con la comprensión del entorno, la innovación adaptativa y la implementación de cambios importantes en las estrategias, los productos y los procesos.

La Figura 3-4 ofrece dos alternativas para la representación gráfica de la vinculación de las tres metacategorías con los tipos específicos de la conducta de liderazgo. Un modelo categórico resultará de máxima utilidad cuando las conductas específicas se orienten hacia un objetivo único, o hacia un objetivo claramente principal. Este modelo concuerda con las taxonomías jerárquicas en las que cada conducta específica es componente, exclusivamente, de una metacategoría. La Tabla 3-3 enumera las conductas específicas que constituyen cada metacategoría.

Por otra parte, es más adecuado un modelo multidimensional cuando numerosas conductas afecten a más de un objetivo. Por ejemplo, cuando un líder consulta el plan de acción de un proyecto con los

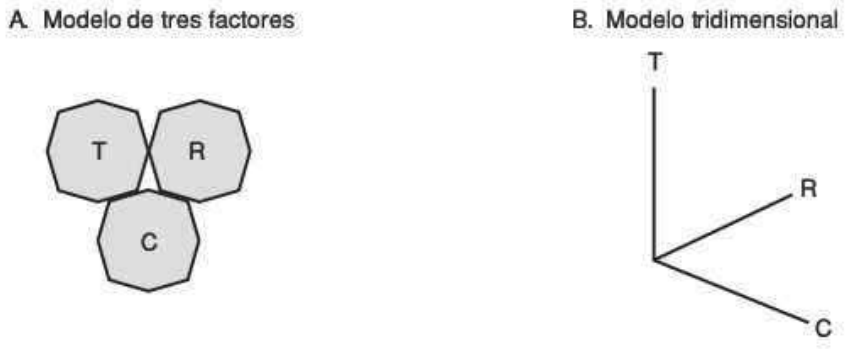

FIGURA 3-4 Dos concepciones alternativas de la conducta orientada a las tareas, a las relaciones y al cambio

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 3-3 Ejemplos de conductas orientadas a las tareas, las relaciones y el cambio

Conductas orientadas a las tareas

- Organizar las actividades de trabajo para mejorar la eficiencia
- Planificar las operaciones a corto plazo
- Asignar el trabajo a grupo e individuos
- Clarificar los resultados esperados de la tarea
- Definir metas concretas y estándares para la realización de la tarea
- Explicar las normas, políticas y procedimientos operativos
- Dirigir y coordinar las actividades de trabajo
- Hacer un seguimiento de las operaciones y del rendimiento
- Resolver los problemas inmediatos que podrían afectar al trabajo

Conductas orientadas a las relaciones

- Ofrecer el apoyo y animar a las personas que realizan tareas difíciles
- Expresar la confianza de que un individuo o grupo es capaz de afrontar una tarea difícil
- Mantener tratos sociales para construir relaciones
- Reconocer las aportaciones y logros
- Ofrecer asesoramiento y tutelaje cuando sea necesario
- Consultar con otros las decisiones que les conciernen
- Permitir a los individuos determinar la mejor manera de afrontar una tarea
- Informar a otros acerca de las acciones que les puedan afectar
- Ayudar a resolver los conflictos de manera constructiva
- Utilizar los símbolos, ceremonias, ritos e historias para construir una identidad de equipo
- Seleccionar nuevos miembros cualificados para el equipo y la organización

Conductas orientadas al cambio

- Hacer un seguimiento del entorno externo para detectar amenazas u oportunidades
- Interpretar los acontecimientos para explicar la necesidad de cambios urgentes
- Estudiar a los competidores y otros agentes externos para obtener ideas para mejoras
- Imaginar nuevas posibilidades estimulantes para la organización
- Animar a las personas a considerar los problemas y las oportunidades de otra manera
- Desarrollar estrategias innovadoras vinculadas a las competencias clave
- Animar y facilitar la innovación y las actitudes emprendedoras dentro de la organización
- Fomentar y facilitar el aprendizaje colectivo dentro del equipo o la organización
- Experimentar con nuevos enfoques para lograr los objetivos
- Implementar cambios simbólicos que concuerden con una nueva visión o estrategia
- Fomentar y facilitar los esfuerzos para implementar los cambios importantes
- Comunicar y celebrar los progresos conseguidos en los procesos de cambio
- Influir sobre los agentes externos para conseguir su apoyo para el cambio y negociar acuerdos

miembros de su equipo, el resultado puede ser un incremento del compromiso con el proyecto (relaciones humanas), un uso mejor de los recursos humanos y materiales disponibles (eficiencia de la tarea) o el descubrimiento de formas innovadoras de satisfacer a los clientes (adaptación). Cuando un líder asesora a un empleado, su acción puede provocar un incremento de la productividad (eficiencia de la tarea), una mejora de las competencias necesarias para el ascenso profesional (relaciones humanas) o una mejor

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

implementación de programas innovadores (cambio adaptativo). El modelo dimensional representado permite situar cualquier conducta en el espacio tridimensional para reflejar el punto en el que se asocia con la eficiencia de la tarea, las relaciones humanas o el cambio adaptativo. Hay que tener en cuenta que este modelo, a diferencia de la teoría de la matriz de dirección (Blake y Mouton, 1982), se emplea para clasificar conductas específicas de liderazgo y no para clasificar a los directivos en términos de su preocupación general por las tareas y las relaciones.

Yukl, Gordon y Taber (2002) realizaron recientemente un estudio para evaluar el respaldo empírico de la taxonomía jerárquica y del modelo tridimensional. Para ello, construyeron un cuestionario con escalas para determinadas conductas específicas identificadas en la investigación anterior del liderazgo eficaz. Se empleó un análisis factorial para determinar si cada conducta específica podía incluirse, de manera coherente, en las hipótesis acerca del objetivo principal de la conducta en alguna de las metacategorías. Los resultados del estudio apoyaron la inclusión de 12 de las conductas específicas incluidas en el cuestionario, aunque no fueron concluyentes para otras.

Los resultados obtenidos ofrecían un apoyo moderado a la taxonomía jerárquica propuesta, la cual constituye un modelo categórico. Sin embargo, el patrón de los resultados factoriales para los conceptos y escalas también indicaba que algunas conductas específicas tenían relevancia con respecto a más de un objetivo, lo cual concuerda con un modelo dimensional. En la actualidad parece que tanto el modelo categórico como el dimensional pueden ser útiles a la hora de describir las complejas interrelaciones que existen entre los distintos tipos de conductas.

Comparación de las taxonomías recientes

La mayoría de las conductas identificadas en los estudios anteriores también se incluyó en el estudio de Yukl *et al.* (2002), por lo que los resultados del mismo también arrojan luz sobre las similitudes y diferencias entre las taxonomías de conducta. Como se puede observar en la Tabla 3-4, las 12 conductas identificadas en los estudios de encuestas corresponden con conductas observables y efectivas en otras tres taxonomías, y cada conducta se relaciona con las tres metacategorías. La Tabla no incluye conductas ineficaces (como el liderazgo de *laissez-faire* o el seguimiento pasivo de las excepciones) o las que resultan difusas y difíciles de observar (como la conducta no tradicional o la atribución de una influencia idealizada).

Aunque la Encuesta sobre Prácticas de Dirección (*Managerial Practices Survey* o MPS) se utiliza principalmente como una fuente múltiple de retroalimentación para los directivos (Yukl, Wall y Lepsinger, 1990), también se ha empleado en la investigación del liderazgo eficaz (por ejemplo Kim y Yukl, 1995). Contiene una selección bastante representativa de conductas de tareas y de relaciones, si bien no mide algunas conductas orientadas al cambio. Por otra parte, el inventario CK (Conger y Kanungo, 1994) se ha empleado en la investigación del liderazgo carismático, y su relación de conductas es la más reducida. El Cuestionario Multifactorial del Liderazgo (*Multifactor Leadership Questionnaire* o MLQ) se utiliza en la investigación del liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 2000). La taxonomía de conductas medidas por el MLQ se conoce como el "modelo completo" (Avolio, 1999), aunque no incluye determinadas conductas orientadas a la tarea, las relaciones y el cambio que se han revelado como importantes en el curso del último medio siglo de investigación científica (Yukl, 1998; Yukl *et al.*, 2002).

Las dos últimas secciones de este capítulo describen con más detalle determinadas conductas orientadas a las tareas y las relaciones. Las conductas orientadas al cambio se describen en los Capítulos 9 y 10, y el reto que supone para los líderes el equilibrar e integrar los tres tipos de conducta se comenta en el Capítulo 12.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 3-4 Correspondencia aproximada entre las conductas de liderazgo en cuatro taxonomías

TRCQ	*MLQ*	*Inventario CK*	*MPS*
Apoyar	Consideración individualizada	Sensibilidad a los miembros de grupo	Apoyar
Desarrollar	Consideración individualizada	NI	Desarrollo y tutelaje
Reconocer	Compensación contingente	NI	Reconocer y premiar
Consultar	NI	NI	Consultar
Delegar y apoderar	NI	NI	Delegar
Clarificar papeles y objetivos	NI	NI	Clarificar papeles y objetivos
Planificar a corto plazo	NI	NI	Planificar
Seguimiento	Dirección activa por excepciones	NI	Seguimiento
Anticipar el cambio	Motivación inspiradora	Articulación de una visión estrategia	Inspirar y motivar
Fomentar el pensamiento innovador	Estímulo intelectual	NI	NI
Seguimiento externo	NI	Sensibilidad al entorno	Crear redes e interfaces
Correr riesgos y liderar por el ejemplo	Conductas de influencia idealizada	Correr riesgos personales	NI

Nota: NI significa que una conducta no se incluye específicamente en la taxonomía. Las líneas gruesas indican la clasificación y distribución de conductas en las metacategorías orientadas hacia las relaciones, la tarea y el cambio.

Conductas específicas a la tarea

Esta sección describe tres tipos específicos de conducta orientada a la tarea de especial importancia para el liderazgo eficaz. Estas conductas incluyen (1) la planificación a corto plazo; (2) la clarificación de papeles y objetivos; y (3) el seguimiento de las operaciones y del rendimiento. Además de explicar cada una de estas conductas, se ofrece una breve discusión de la investigación de cada tipo.

La planificación de las actividades de trabajo

La planificación de las actividades de trabajo implica decidir qué hay que hacer, cómo se debe hacer, quién lo hará y cuándo se hará, y tiene como fin asegurar la organización eficiente de la unidad de trabajo, la coordinación de las actividades y la utilización eficaz de los recursos. Es una conducta genérica que

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

incluye la toma de decisiones relacionadas con los objetivos, las prioridades, las estrategias, la organización del trabajo, la asignación de las responsabilidades, la organización temporal de las actividades y la asignación de los recursos entre las distintas actividades en función de su importancia relativa. Existen varios términos especiales que se emplean a veces con referencia a las subvariedades de la planificación. Por ejemplo, la planificación operativa consiste en la disposición del trabajo rutinario y la determinación de las asignaciones de tareas para el día o la semana siguiente. La planificación de la acción se refiere al desarrollo detallado de las fases de acción y de los calendarios para la implementación de una nueva política o la realización de un proyecto (*véanse* las líneas directrices ofrecidas en la Tabla 3-5). La planificación de contingencias, por otra parte, consiste en el desarrollo de procedimientos para evitar o manejar los problemas y desastres impredecibles. Finalmente, la planificación también incluye la definición de la mejor manera de asignar las distintas responsabilidades y actividades ("gestión del tiempo").

TABLA 3-5 Líneas directrices para la planificación de la acción

- Identificar las fases de acción necesarias
- Identificar la secuencia óptima de las fases
- Calcular el tiempo necesario para desarrollar cada fase
- Determinar las fechas de inicio y los plazos para cada fase
- Calcular el coste de cada fase
- Determinar la responsabilidad para cada fase
- Desarrollar procedimientos para el seguimiento de los progresos

En gran parte, la planificación es una actividad cognitiva que conlleva el procesamiento de la información, el análisis y la decisión. Rara vez ocurre en el contexto de un episodio único de conducta, y tiende más bien a constituir un proceso prolongado que transcurre durante un periodo de semanas e incluso meses. Como hemos visto en el Capítulo 2, la planificación tiene que ver principalmente con la formulación de agendas informales y menos con los documentos formales y la conclusión de acuerdos. Por otra parte, como actividad cognitiva que pocas veces se manifiesta como un episodio único y discreto, la planificación es difícilmente observable (Snyder y Glueck, 1980). Sin embargo, algunos aspectos de la misma, como la redacción de planes, la preparación de presupuestos escritos, el desarrollo de calendarios escritos y las reuniones con otras personas para formular objetivos y estrategias, sí permiten la observación. En definitiva, la planificación es más fácilmente observable cuando el directivo actúa para realizar los planes mediante la comunicación o la asignación de tareas específicas.

Hace tiempo que se reconoció la importancia de la planificación y la organización en la literatura sobre la dirección (Carroll y Gillen, 1987; Drucker, 1974; Fayol, 1949; Quinn, 1980; Urwick, 1952). La evidencia de una relación entre la planificación y la dirección eficaz se debe a estudios de varios tipos (por ejemplo Boyatzis, 1982; Carroll y Gillen, 1987; Kim y Yukl, 1995; Kotter, 1982; Morse y Wagner, 1978; Shipper y Wilson, 1992; Yukl, Wall, y Lepsinger, 1990).

La clarificación de los papeles y objetivos

La clarificación consiste en la comunicación de los planes, las políticas o las expectativas del papel. Las principales subcategorías de la clarificación incluyen (1) la definición de las responsabilidades y exigencias del puesto; (2) la definición de metas de rendimiento; y (3) la asignación de tareas específicas. La Tabla 3-6 ofrece unas líneas directrices para cada tipo de conducta de clarificación. Esta con-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 3-6 Líneas directrices para la clarificación de papeles y objetivos

Definición de las responsabilidades del puesto
- Explicar las responsabilidades clave del puesto
- Clarificar el alcance de la autoridad de cada persona
- Explicar la relación entre el puesto y la misión de la unidad
- Explicar las políticas, normas y exigencias más importantes

Asignación del trabajo
- Explicar la tarea asignada con claridad
- Explicar las razones de la asignación de la tarea
- Clarificar las prioridades y plazos
- Verificar la comprensión

Definición de metas del rendimiento
- Definir metas para aspectos relevantes del rendimiento
- Definir metas claras y específicas
- Definir metas que supongan un reto pero sean a la vez realistas
- Definir una fecha como objetivo para la consecución de cada meta

ducta tiene como fin orientar y coordinar la actividad del trabajo y garantizar que las distintas personas implicadas sepan qué es lo que tienen que hacer y cómo. Es de vital importancia que cada subordinado entienda las obligaciones, funciones y actividades exigidas en su puesto y sepa qué resultados se esperan de él. Incluso un subordinado con unos niveles altos de competencia y motivación puede mostrar un rendimiento decepcionante si no está orientado sobre sus responsabilidades y prioridades. Esta confusión provoca la mala orientación de los esfuerzos y el abandono de responsabilidades importantes para atender funciones de menos trascendencia. Cuanto más complejo y diverso sea el puesto, más difícil resultará determinar qué es lo que hay que hacer.

La conducta de clarificación será normalmente más importante cuando los papeles sean ambiguos o surjan conflictos de papeles con otros miembros de la unidad de trabajo. Por otra parte, su trascendencia será menor cuando la organización tenga establecidas normas o regulaciones que rijan la manera en que se debe realizar el trabajo, cuando los subordinados entienden las mismas, y también si los subordinados son profesionales muy cualificados que tienen los conocimientos imprescindibles para desempeñar su trabajo sin mucha necesidad de dirección por parte de los superiores. En el Capítulo 8 se comentan las teorías contingentes sobre la cantidad de conductas de clarificación que pueden hacer falta en una u otra situación.

La clarificación es un componente clave de la conducta de iniciación de estructuras. Como ya hemos apuntado, los estudios que emplean medidas más amplias de la conducta orientada hacia la tarea han obtenido en su mayoría resultados poco concluyentes. Sin embargo, las conclusiones de los estudios sobre aspectos específicos de la conducta suelen ser más robustos.

Varios estudios de distintos tipos metodológicos han encontrado una relación positiva entre la conducta de clarificación y la eficacia (Alexander,1985; Bauer y Green, 1998; Kim y Yukl, 1995; Van Fleet y Yukl, 1986b; Wilson *et al.,* 1990; Yukl, Wall, y Lepsinger, 1990), y existen pruebas convincentes, obtenidas de numerosas investigaciones (incluidos algunos experimentos de campo), de que la definición de metas específicas que supongan a la vez un reto da lugar a una mejora del rendimiento (*véase* Locke y Latham, 1990).

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Seguimiento de las operaciones y del rendimiento

El seguimiento supone la recopilación de información acerca de las operaciones de la unidad de la organización del directivo, incluido el progreso del trabajo, el rendimiento de los subordinados individuales, la calidad de los productos y servicios, y el éxito de los proyectos y programas. La conducta de seguimiento adopta numerosas formas, que incluyen la observación de la operativa de trabajo, la lectura de los informes, la monitorización por ordenador de los datos de rendimiento, la inspección de muestras de calidad, y la organización de reuniones con individuos y grupos para revisar los progresos conseguidos. El tipo más adecuado de seguimiento a emplear dependerá de la naturaleza de la tarea y otros aspectos de la situación. La Tabla 3-7 ofrece unas líneas directrices para el seguimiento de las operaciones.

TABLA 3-7 Líneas directrices para el seguimiento de las operaciones

- Identificar y medir los indicadores clave del rendimiento
- Controlar las variables clave del proceso además de los resultados
- Medir el progreso en comparación con los planes y los presupuestos
- Desarrollar fuentes independientes de información acerca del rendimiento
- Observar las operaciones directamente cuando sea posible
- Preguntar sobre el trabajo de manera específica
- Fomentar la comunicación de los problemas y errores
- Organizar reuniones periódicas para revisar los progresos

El seguimiento proporciona gran parte de la información necesaria para la planificación y la resolución de problemas, y por ello es tan importante para la dirección eficaz (Meredith y Mantel, 1985). La información obtenida de las labores de seguimiento se emplea para identificar problemas u oportunidades, e igualmente para la formulación o modificación de los objetivos, las estrategias, los planes, las políticas y los procedimientos. También proporciona la información necesaria para evaluar el rendimiento de los subordinados, reconocer sus logros, identificar las debilidades de rendimiento, analizar las necesidades de formación, ofrecer apoyo y asesoramiento, y decidir las recompensas en forma de aumentos de sueldo y de ascensos. Cuando el seguimiento es insuficiente, el directivo no detectará los problemas (como un empeoramiento de la calidad, decrementos de productividad, exceso de costes, proyectos fuera de plazo, insatisfacción de los empleados y conflictos entre los empleados) antes de que se agraven.

El nivel adecuado de seguimiento depende de la competencia del subordinado y de la naturaleza del trabajo. Se debe incidir más en el seguimiento cuando a los subordinados les falte experiencia y confianza; se hayan cometido errores que tienen consecuencias graves; exista un alto grado de interdependencia entre las tareas de los subordinados que requiera una estrecha coordinación; y cuando se prevea la posible interrupción del flujo de trabajo debido a averías, accidentes, escasez de materiales o escasez de personal. El seguimiento del rendimiento es más complejo cuando el trabajo supone la realización de tareas únicas y poco estructuradas, y cuyos resultados no se podrán determinar hasta pasado un largo intervalo de tiempo. Por ejemplo, es más difícil evaluar el rendimiento de un investigador científico o un director de recursos humanos que el de un comercial o director de producción. En cambio, un seguimiento demasiado estrecho, o realizado de una manera que indique la falta de confianza, puede minar la autoestima de los seguidores y reducir su motivación intrínseca.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Como ya hemos apuntado, el seguimiento afecta indirectamente al rendimiento del directivo porque facilita la utilización eficaz de otras conductas. Cierta evidencia empírica también demuestra que el seguimiento tiene un efecto directo sobre el rendimiento. En un experimento de laboratorio, Larson y Callahan (1990) observaron que se produjo un aumento del rendimiento cuando la tarea había sido seguida de cerca pero ninguna mejora cuando el seguimiento había sido limitado. El impacto en el rendimiento creció cuando la labor de seguimiento incluía el elogio o la crítica posterior, pero también se dio cuando no hubo consecuencias para los empleados. Existen todavía pocos estudios de los efectos del seguimiento realizado por los líderes. Varios estudios basados en distintas metodologías de investigación, como las encuestas de campo, la observación y las incidencias registradas en diarios, evidencian cierta relación entre las conductas de seguimiento y la eficacia de la dirección (por ejemplo, Amabile *et al.*, 2004; Jenster,1987; Kim y Yukl, 1995; Komaki, 1986; Komaki, Desselles, y Bowman, 1989; Komaki y Minnich, 2002; Yukl, Wall, y Lepsinger, 1990).

Conductas específicas orientadas hacia las relaciones

Esta sección describe tres tipos específicos de conducta orientada hacia las relaciones y que son especialmente relevantes para el liderazgo eficaz. Estas conductas incluyen (1) el apoyo (2) el desarrollo y (3) el reconocimiento. Además de explicar estas conductas, se ofrece un breve repaso de la investigación de cada tipo. En los capítulos posteriores, se comentan otras conductas orientadas a las relaciones, incluyendo la consulta (Capítulo 4) y la construcción de equipos (Capítulo 11).

El apoyo

El apoyo incluye una amplia variedad de conductas que sirven para mostrar una actitud de consideración y aceptación, y una preocupación por las necesidades y sentimientos de otras personas. El apoyo es el componente clave de la consideración tal y como la define Fleishman (1953) y Stogdill (1974), y también del liderazgo de apoyo definido por Bowers y Seashore (1966), y House y Mitchell (1974). La Tabla 3-8 ofrece unas líneas directrices para la conducta de apoyo de los líderes.

El liderazgo de apoyo ayuda a construir y mantener relaciones interpersonales eficaces. Un directivo que se muestra considerado y amable con los demás tiene más posibilidades de ganarse su amistad y lealtad. Además, los vínculos emocionales también allanan el camino para conseguir la cooperación y el apoyo de las personas de las que depende el directivo para realizar el trabajo. La satisfacción de trabajar con una persona amable y colaboradora, que ofrece su apoyo, es mucho mayor que trabajar con

TABLA 3-8 Líneas directrices para el apoyo

- Mostrar la aceptación y una consideración positiva
- Comportarse siempre con buena educación, sin arrogancia o desplantes
- Tratar a cada subordinado como una persona
- Recordar los datos personales de cada individuo
- Mantener la paciencia y mostrar una actitud amable a la hora de dar instrucciones y explicaciones
- Ofrecer comprensión o apoyo cuando un individuo se encuentra nervioso o alterado
- Expresar la confianza en un individuo que tiene que realizar una tarea difícil
- Ayudar con el trabajo cuando sea necesario
- Mostrarse dispuesto a ayudar cuando se producen problemas personales

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

alguien que se muestra frío e impersonal, o peor aún, hostil y poco dispuesto a colaborar. Algunas conductas de apoyo reducen el nivel de estrés inherente al puesto, y otras pueden ayudan a las personas a gestionar su estrés. El aumento de la satisfacción del trabajo y la tolerancia del estrés tienden a provocar una reducción del absentismo, una menor rotación de los trabajadores, y una reducción del alcoholismo o del abuso de las drogas (Brief, Schuler, y Van Sell, 1981; Ganster, Fusilier, y Mayes, 1986; Kessler, Price, y Wortman, 1985).

Como ya hemos indicado en este capítulo, los efectos del liderazgo de apoyo se han estudiado extensivamente mediante varios métodos de investigación. Los estudios demuestran que los subordinados de los líderes que dan mucho apoyo suelen estar más satisfechos con su líder y su trabajo. Sin embargo, las conclusiones en cuanto al impacto de las conductas de apoyo sobre el rendimiento de los subordinados son poco concluyentes, especialmente en lo que respecta a los efectos de otras conductas orientadas a las personas, como el desarrollo y el reconocimiento. A pesar de que no es posible llegar a conclusiones finales, es probable que el liderazgo de apoyo tenga un efecto positivo, aunque débil, sobre el rendimiento de los subordinados. Por desgracia, pocos estudios han contrastado los procesos mediadores por los que se podría explicar este efecto, o indicar los momentos en que tiene más probabilidades de manifestarse. En resumen, el liderazgo de apoyo puede aumentar la autoconfianza de los subordinados, su resistencia al estrés, su aceptación del líder, su confianza en el líder y su disposición a hacer más por él. La forma en que pueden contribuir estos procesos mediadores al rendimiento eficaz por parte de los subordinados se comenta con más profundidad en los siguientes capítulos.

El desarrollo

El desarrollo incluye varias prácticas de dirección que se emplean para mejorar las competencias individuales y para facilitar la adecuación personal al puesto y el ascenso profesional. Los componentes de esta conducta incluyen el asesoramiento, el tutelaje y la orientación profesional. La Tabla 3-9 ofrece unas líneas directrices para el asesoramiento, y la Tabla 3-10 presenta líneas directrices para el tutelaje.

Las labores de desarrollo se realizan normalmente con los subordinados, aunque también pueden realizarse con los iguales, los compañeros e incluso con un jefe nuevo e inexperto. La responsabilidad de fomentar el desarrollo de los subordinados puede compartirse con otros miembros de la unidad de trabajo cuando éstos tengan la competencia y experiencia pertinente. Por ejemplo, algunos líderes designan a un subordinado experimentado para actuar como mentor o asesor de un nuevo empleado.

El desarrollo ofrece varios beneficios potenciales tanto para el directivo como para sus subordinados y la organización. En primer lugar, permite fomentar las relaciones cooperativas. En este caso, los

Tabla 3-9 Líneas directrices para el asesoramiento

- Ayudar al individuo a analizar su rendimiento mediante preguntas o mediante la indicación de aquellos aspectos a los que debe prestar una mayor atención.
- Ofrecer una retroalimentación constructiva acerca de las conductas eficaces e ineficaces exhibidas por el individuo.
- Sugerir aspectos concretos en los que el individuo puede mejorar su rendimiento.
- Demostrar la mejor forma de realizar tareas o procedimientos complejos.
- Expresar su confianza en la capacidad del individuo para aprender las tareas o procedimientos difíciles.
- Generar oportunidades para ensayar los procedimientos difíciles antes de utilizarlos en el trabajo.
- Ayudar al individuo a aprender a resolver los problemas en vez de dar la solución directamente.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Tabla 3-10 Líneas directrices para el tutelaje

- Ayudar al individuo a identificar los puntos fuertes y débiles.
- Ayudar al individuo a buscar medios para la adquisición de competencias y conocimientos.
- Fomentar la asistencia a los cursos de formación pertinentes.
- Ofrecer oportunidades de aprender de la experiencia.
- Ofrecer consejos profesionales útiles.
- Fomentar la reputación del individuo.
- Actuar como modelo del papel (mostrando las conductas más adecuadas).

beneficios potenciales para los subordinados incluyen una mejor adaptación al puesto, un mayor aprendizaje de habilidades y el ascenso profesional más rápido. Por su parte, el líder tendrá la satisfacción de ayudar al crecimiento y desarrollo profesional de otras personas. Los beneficios potenciales para la organización incluyen un aumento del compromiso de los empleados, un mayor rendimiento y la mejora de la preparación de los empleados para ocupar puestos de mayor responsabilidad cuando aparezcan vacantes.

La investigación sobre los efectos de la formación en las organizaciones ha sido amplia (*véanse* las revisiones de Goldstein, 1992). Esta literatura indica que el desarrollo de las competencias normalmente provoca un aumento de la satisfacción y del rendimiento. Los directivos tienen un papel importante en el desarrollo de sus subordinados, aunque hay todavía pocos estudios empíricos que analicen los efectos del asesoramiento y del tutelaje. Unas pocas encuestas han analizado la correlación entre las conductas de desarrollo y algunos criterios independientes de la eficacia, aunque los resultados obtenidos han sido algo discordantes entre las distintas muestras (por ejemplo Javidan, 1992; Kim y Yukl, 1995; Wilson, O'Hare, y Shipper, 1990; Yukl, Wall, y Lepsinger, 1990). Por otra parte, los estudios descriptivos indican que los directivos eficaces adoptan normalmente un papel más activo en el desarrollo de las competencias y el fomento de la confianza de sus subordinados (Bradford y Cohen, 1984; McCauley, 1986). Otras investigaciones sobre el asesoramiento y el tutelaje se comentan en el Capítulo 13.

El reconocimiento

El reconocimiento expresa los elogios y el aprecio por el rendimiento eficaz de otros, por sus logros y por sus aportaciones a la organización. Aunque lo más común es pensar que los directivos sólo reconocen los méritos de sus subordinados, en realidad esta práctica también puede extenderse a los iguales, superiores o agentes externos a su unidad de trabajo. El objetivo principal del reconocimiento, y especialmente cuando esta conducta se emplea con los subordinados, es el de reforzar los comportamientos deseados y el compromiso con la tarea. Se presentan algunas líneas directrices para el reconocimiento en la Tabla 3-11.

Las tres formas principales de reconocimiento son los elogios, los premios y las ceremonias de reconocimiento. El elogio consiste en comentarios verbales, expresiones y gestos para reconocer los méritos de algún individuo, y es la forma de reconocimiento de más fácil utilización. Los elogios se expresan normalmente en privado, aunque también pueden hacerse en público a través de los ritos y las ceremonias.

Los premios incluirían, por ejemplo, los certificados de mérito, las cartas de recomendación, las placas conmemorativas, las condecoraciones o las bandas. Los premios se pueden anunciar de distintas maneras, como son artículos en la revista de la empresa, una noticia incluida en el tablón de anuncios

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 3-11 Líneas directrices para el reconocimiento

- Reconocer una amplia variedad de aportaciones y logros.
- Buscar las aportaciones que merezcan un reconocimiento activo.
- Reconocer aportaciones y méritos concretos.
- Reconocer las mejoras de rendimiento.
- Reconocer los esfuerzos meritorios aunque no hayan tenido éxito.
- Ofrecer un reconocimiento sincero.
- Ofrecer el reconocimiento en el momento oportuno.
- Utilizar una forma de reconocimiento que sea adecuada para el individuo y la situación.

o una fotografía prominente del individuo en cuestión (por ejemplo como "empleado del mes"), además de la difusión a través del sistema de megafonía de la empresa, en una reunión periódica o en ceremonias y ritos especiales. El otorgamiento de premios formales constituye un acto simbólico que comunica los valores y prioridades de la dirección a otras personas dentro de la organización. Por consiguiente, es importante que los premios se basen en criterios relevantes y no en favoritismos o juicios arbitrarios. Cuando se da notoriedad al otorgamiento de los premios, los otros miembros de la organización también tendrán la oportunidad de involucrarse en el proceso de elogiar los méritos del galardonado y de mostrarle su aprecio por su contribución al éxito común. En este sentido, las bases para el otorgamiento tienen mayor importancia que la forma del premio. Algunos directivos utilizan estas distinciones de manera creativa, y buscan premios nuevos e inusuales, tales como bollería, panes especiales, flores, una botella de cava, una silla nueva o una foto del empleado con el consejero delegado, que conceden con "espontaneidad planificada".

Una ceremonia de reconocimiento garantiza que los logros de un individuo reciben el reconocimiento, no sólo del directivo, sino también de los otros miembros de la organización. También se pueden utilizar las ceremonias para festejar los logros del equipo o de la unidad de trabajo, además de los éxitos individuales. Los ritos y las ceremonias diseñados para honrar a unos empleados o equipos concretos pueden encerrar un alto valor simbólico cuando cuentan con la asistencia de miembros de la alta dirección, demostrando su preocupación por los comportamientos o el rendimiento reconocidos. Peters y Austin (1985) describen una versión muy particular de la ceremonia de reconocimiento utilizada en la empresa Milliken and Company.

> Una vez cada trimestre se realiza un Acto Corporativo de Participación que permite a los equipos de trabajo jactarse de sus logros y aportaciones. Cada una de estas "tremendas sesiones de jactancia" tiene su temática concreta, como serían las mejoras de productividad o de calidad de los productos, o las reducciones de costes. A pesar de que la asistencia es voluntaria, cientos de empleados acuden a escuchar a los distintos equipos, que hacen una presentación corta, de cinco minutos de duración, en la que describen las mejoras más importantes que han conseguido. Cada participante recibe un certificado enmarcado, y las mejores presentaciones (evaluadas por sus iguales) también reciben unos galardones especiales. Además de celebrar los logros y hacer hincapié en los valores clave (representados por los temas seleccionados), estas ceremonias aumentan la difusión de las ideas innovadoras dentro de la empresa.

A menudo los elogios van acompañados del otorgamiento de premios tangibles y, de hecho, resulta difícil separar en gran parte de la literatura científica el impacto de los dos en el esfuerzo y la satisfacción de los empleados. La mayoría de los estudios que han medido las conductas de recompensa contingente mediante cuestionarios de liderazgo identifica una correlación positiva con la satisfacción de los subordinados, pero los resultados no son muy consistentes en cuanto al rendimiento (por ejemplo,

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Kim y Yukl, 1995; Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam,1996; Podsakoff y Todor, 1985; Podsakoff, Todor, Grover, y Huber, 1984; Yukl *et al.*, 1990). Un meta-análisis de los estudios de laboratorio y de campo sobre los elogios como forma de retroalimentación arrojó pocos datos para apoyar la eficacia de esta conducta, y de hecho los elogios tenían mayor probabilidad de provocar efectos negativos que positivos en el rendimiento (Kluger y DeNisi, 1996). Los estudios descriptivos realizados en las organizaciones (Kouzes y Posner, 1987; Peters y Austin, 1985) indican, en cambio, que los líderes eficaces reconocen ampliamente los méritos y las aportaciones de sus subordinados. En un raro experimento de campo, Wikoff, Anderson y Crowell (1983) observaron que los elogios ofrecidos por el supervisor aumentaron el rendimiento de los subordinados. En resumen, los resultados de la investigación empírica sobre los efectos de los elogios son algo contradictorios, aunque sugieren que la conducta puede tener efectos benéficos si se emplea con habilidad y en las condiciones adecuadas.

Evaluación del enfoque conductista

El interés inicial por la consideración y la iniciación de estructuras parece haberse agotado, y la mayoría de los científicos considera actualmente un espectro más amplio de conductas, además de más tipos específicos de conductas. Se revisarán otras investigaciones sobre las conductas específicas del liderazgo en los capítulos posteriores. Por desgracia, muchas de las investigaciones de enfoque conductista realizadas en las dos últimas décadas adolecen de debilidades graves. La proliferación de taxonomías y la falta de consenso acerca de qué conductas deben analizarse han dificultado la integración de los estudios de la conducta de los líderes. La mayoría de los investigadores persisten en utilizar en sus estudios alguno de los cuestionarios "validados" disponibles, sin considerar suficientemente la relevancia de sus contenidos para los objetivos de la investigación y las muestras. Cuando los estudios de campo miden exclusivamente las conductas incluidas en alguno de los cuestionarios disponibles (o una selección de escalas), pierden la oportunidad de analizar un espectro más amplio de conductas o de recopilar unos datos descriptivos más ricos acerca de la conducta de los líderes. Cuando el análisis se ciñe a las puntuaciones de las escalas de los cuestionarios, la interpretación de los resultados resulta a menudo difícil y se excluye la posibilidad de llegar a conclusiones inductivas sobre el liderazgo eficaz.

Al igual que la investigación sobre los rasgos (*véase* el Capítulo 7), la investigación de conductas adolece de una tendencia a buscar respuestas sencillas para preguntas complejas. Gran parte de la investigación sobre el liderazgo eficaz analiza las conductas de forma independiente, en vez de considerar la manera en que los líderes eficaces emplean pautas de conducta específicas para conseguir sus objetivos. En este sentido, es probable que exista una compleja interacción de las conductas específicas, y que el liderazgo eficaz no pueda entenderse sin estudiar dichas interacciones. Por ejemplo, el seguimiento es una conducta útil para destapar los problemas, pero no aportará nada al liderazgo eficaz a menos que se tomen medidas para resolverlos. Por otra parte, la planificación resultará ineficaz a no ser que esté basada en una información puntual y precisa obtenida del seguimiento, de las consultas y de las redes, de manera que el desarrollo de los planes carecerá de sentido siempre que el líder no consiga influir sobre otros para obtener su apoyo y cooperación en la implementación. De la misma manera, la delegación no será eficaz mientras el líder no clarifique al subordinado sus nuevas responsabilidades; se asegure de que el subordinado las acepta; controle adecuadamente los progresos; y ofrezca el apoyo, los recursos y la ayuda necesarios.

Los estudios descriptivos del trabajo de dirección indican que las conductas complementarias tejen un complejo tapiz, de manera que el resultado final es mayor que la suma de las partes (Kaplan, 1986). La habilidad del líder a la hora de seleccionar y representar los comportamientos más adecuados está estrechamente vinculada con el éxito final, pero se pueden utilizar a la vez distintas pautas de conduc-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

ta para la consecución de un mismo resultado (el llamado "concepto de la equifinalidad"). En las futuras investigaciones será de vital importancia prestar más atención al patrón global de la conducta de liderazgo en vez de centrarse en exceso en algún componente concreto del mismo. La medición de la frecuencia de algún tipo de conducta no es suficiente, y resulta esencial también considerar si la conducta se emplea con habilidad y en las circunstancias adecuadas.

Resumen

Desde la década de 1950 hasta la de 1980 predominó en la investigación científica de la conducta de los líderes un enfoque centrado en dos amplias categorías de conducta. La mayoría de los estudios de la conducta de los líderes durante este periodo empleaba cuestionarios para medir la consideración e iniciación de estructuras, y se realizaron cientos de estudios para determinar cómo se correlacionaban estas conductas con determinados criterios de eficacia en el liderazgo, como la satisfacción de los subordinados y el rendimiento. Entretanto, otros investigadores estudiaron los incidentes críticos o desarrollaron experimentos de laboratorio de campo para analizar los efectos que produce la conducta del líder en la satisfacción de los subordinados y en el rendimiento. Sin embargo, los resultados de este enorme esfuerzo investigador han sido mayoritariamente poco concluyentes. A pesar de ello, el patrón global de los resultados indica que los líderes eficaces emplean una pauta de conducta adecuada para cada situación, y se preocupan tanto por los objetivos de la tarea como por las relaciones.

Las investigaciones más recientes han identificado una tercera categoría general de conducta de liderazgo referida principalmente al cambio y a la innovación. Aunque este tipo de conducta de liderazgo no estaba representado explícitamente en las primeras investigaciones empíricas y teóricas sobre la conducta de liderazgo, ha llegado a constituir un elemento esencial de las teorías e investigaciones recientes (*véanse* los Capítulos 9, 10 y 12). No obstante, la disponibilidad de un conjunto más completo de metacategorías no significa que la teoría y el estudio empírico del liderazgo deban pasar por alto las conductas específicas. Gran parte de la investigación del liderazgo eficaz indica que algunas conductas resultan más relevantes que otras en determinadas situaciones. Así, será también necesario considerar las conductas específicas, y no ceñirse al análisis de las metacategorías, si queremos identificar la forma de liderazgo más adecuado en una situación concreta.

Las taxonomías de conducta son herramientas descriptivas útiles para el análisis y la comprensión de unos procesos complejos. Sin embargo, hay que recordar que todos los constructos de la conducta de los líderes son subjetivos. Por mucho que se haya reivindicado la validez de las escalas generalmente empleadas, es raro que se realicen los estudios necesarios para evaluar la precisión con la que se miden los constructos (es decir, libres de sesgos del encuestado) y su relevancia para la explicación del liderazgo eficaz. La investigación sobre la conducta de los líderes ha confiado demasiado en un reducido número de conocidos cuestionarios, que miden un espectro limitado de conductas. Esta estrategia sería equivalente a suponer que ya sabemos los tipos de conducta que resultarían más útiles para el estudio del liderazgo. Sin embargo, una mayor flexibilidad en cuanto a las conductas estudiadas, y los métodos de medición aplicados resulta esencial para facilitar la interpretación de los resultados y llegar a conclusiones inductivas.

La planificación, la clarificación y el seguimiento son conductas específicas a la tarea que afectan conjuntamente al rendimiento de los subordinados. La planificación supone decidir los objetivos, prioridades y estrategias, la asignación de los recursos y las responsabilidades, la organización de las actividades, y la gestión por parte del directivo de su propio tiempo. La clarificación incluye la asignación de las tareas, la explicación de las responsabilidades de los puestos, la explicación de las normas y los

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

procedimientos, la comunicación de las prioridades, la fijación de objetivos de rendimiento y plazos específicos, y la transmisión de instrucciones para la realización de la tarea. Finalmente, el seguimiento supone la obtención de la información necesaria para evaluar la operativa de la unidad de trabajo y el rendimiento de los subordinados individuales.

Tres conductas clave orientadas hacia las relaciones son el apoyo, el desarrollo y el reconocimiento. La conducta de apoyo incluye un amplio espectro de conductas mediante las cuales el directivo puede mostrar su consideración, aceptación y preocupación por las necesidades y sentimientos de otras personas. Un directivo que se muestra considerado y amable hacia otras personas tiene más posibilidades de ganarse su amistad y lealtad. La conducta de desarrollo, por otra parte, incluye conductas que buscan mejorar las habilidades relevantes al trabajo y facilitar la adecuación del subordinado a su puesto y su ascenso profesional. Por ejemplo, incluirían el asesoramiento, el tutelaje y la orientación profesional. El reconocimiento se refiere a la expresión de los elogios y del aprecio por el rendimiento eficaz de otras personas, por sus méritos y por sus aportaciones a la organización. El reconocimiento refuerza las conductas deseables, mejora las relaciones interpersonales y aumenta la satisfacción de los empleados.

Preguntas para la revisión y el debate

1. ¿Qué hemos aprendido de la eficacia del liderazgo como resultado de las investigaciones pioneras de las Universidades de Ohio State y de Michigan?
2. ¿Qué problemas han dificultado los estudios basados en cuestionarios de la conducta de los líderes?
3. ¿Qué son los estudios de incidentes críticos y qué nos pueden enseñar acerca de los líderes eficaces?
4. Explique la teoría del liderazgo eficaz alto-alto y valore la evidencia empírica que apoya esta teoría.
5. ¿Cómo puede la conducta del líder reflejar simultáneamente una alta preocupación por la tarea y por las relaciones?
6. ¿Qué importancia tienen las taxonomías de los constructos de conducta para las investigaciones empíricas y teóricas en materia de la eficacia de dirección?
7. ¿Por qué difieren tanto entre sí las taxonomías propuestas por los distintos teóricos?
8. ¿Qué relevancia tienen la planificación, la clarificación y el seguimiento para el liderazgo eficaz?
9. ¿Por qué son importantes el apoyo, el desarrollo y el reconocimiento para el liderazgo eficaz?
10. ¿Qué hemos aprendido en general de la investigación de la conducta del liderazgo eficaz?
11. ¿Hasta qué punto concuerdan las conclusiones comentadas en este capítulo y en el anterior?

Conceptos clave

- taxonomías de conducta
- conducta orientada al cambio
- clarificación
- consideración
- incidentes críticos
- desarrollo

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

- líder alto-alto
- iniciación de estructuras
- Cuestionario de Descripción de la Conducta del Líder (CDCL o LBDQ)
- seguimiento
- Cuestionario Multifactorial del Liderazgo (MLQ)
- liderazgo participativo
- liderazgo de iguales
- planificación
- reconocimiento
- conducta orientada a las relaciones
- liderazgo de apoyo
- conducta orientada a la tarea

CASOS

Consolidated Products

Consolidated Products es un fabricante de tamaño medio de productos de consumo, cuya plantilla se encuentra sin representación sindical. Ben Samuels llevaba 10 años en Consolidated Products como director de fábrica, y gozaba de gran simpatía entre los empleados. Le agradecían el gimnasio que había hecho construir para su uso, y les gustaban las actividades sociales que patrocinaba la fábrica varias veces al año, entre otras, almuerzos corporativos y fiestas. Conocía a la mayoría de los operarios por sus nombres, y pasaba una parte de cada día visitando la fábrica, preguntándoles por sus familias o aficiones.

Ben opinaba que era importante tratar bien a los empleados para fomentar en ellos la lealtad hacia la empresa. Siempre buscaba la forma de evitar regulaciones temporales de empleo si decaía la demanda, porque pensaba que la empresa no podía permitirse perder a trabajadores cualificados y experimentados, cuya sustitución crearía dificultades. Los empleados, por su parte, sabían que Ben haría todo lo que podía para ayudarles si tenían algún problema. Por ejemplo, cuando un empleado se lesionó en un accidente pero quiso seguir trabajando, Ben le buscó otro puesto en la fábrica que pudiese desempeñar a pesar de su discapacidad. Ben creía que el buen trato animaba a su gente a trabajar bien sin necesidad de una supervisión agobiante. Aplicaba los mismos principios en su trato con los supervisores, a quienes dejaba dirigir sus respectivas áreas según su propio criterio. No fijaba ni objetivos ni normas para la fábrica, y nunca pedía a los supervisores que desarrollaran planes para la mejora de la productividad o de la calidad.

Bajo la dirección de Ben, la fábrica tenía la rotación más baja de entre las cinco fábricas de la empresa, aunque su historial de costes y niveles de producción era el segundo más bajo. Cuando la empresa fue adquirida por otra, a Ben le ofrecieron la jubilación anticipada, y su sustituto fue Phil Jones.

Phil se estaba haciendo una gran reputación como un directivo capaz, y empezó a introducir cambios de inmediato. Varias actividades, como el gimnasio de la fábrica, los almuerzos y las fiestas fueron eliminados a fin de reducir costes, y también los programas de formación destinados a los supervisores en materia de relaciones humanas. En la opinión de Phil, formar a los supervisores en el apoyo a los empleados era perder el tiempo. Su máxima era: "Si los empleados no quieren trabajar, échalos y busca a quién sí quiera".

Los supervisores recibieron la instrucción de fijar objetivos altos de rendimiento en sus departamentos y de presionar para que se cumplieran. Se implantó un sistema informatizado de control para asegurar el seguimiento de la producción de cada empleado de acuerdo con las normas establecidas. Phil mandó a sus supervisores hacer una sola advertencia a cualquier operario cuyo rendimiento quedase por debajo de los niveles exigidos, y si no mejoraba en quince días despedirle. Phil creía que los operarios faltan al respeto a los

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

supervisores débiles y pasivos. Cuando Phil observaba que un operario perdía el tiempo o cometía algún error, le solía reprender directamente para dar ejemplo. Phil también verificaba el rendimiento de sus supervisores pormenorizadamente. Se fijaron objetivos exigentes para cada área, y se empezaron a hacer reuniones semanales con cada supervisor para revisar el rendimiento de su departamento. También insistía en que sus supervisores le pidieran su visto bueno antes de emprender cualquier acción importante que pudiera apartarse de los planes y políticas establecidos.

Para reducir los costes aun más, Phil aplicó otra medida: bajó la frecuencia de mantenimiento de la maquinaria porque estas labores suponían paradas improductivas. A la vista del excelente historial de operación de la maquinaria, veía el calendario de mantenimiento como excesivo y una rémora para la producción. Finalmente, Phil despidió a varios empleados de una línea de productos en un momento de negocio flojo, en vez de adjudicarles otras tareas productivas.

Al final de su primer año como director de la fábrica, Phil había conseguido reducir los costes en un 20 por ciento y aumentar la producción en un 10 por ciento. Sin embargo, tres de sus siete supervisores cambiaron de empleo, y la rotación entre los operarios fue también alta. Una parte de esta rotación se debió a los despidos, pero también a que se marcharon operarios cualificados, y resultó cada vez más difícil encontrarles sustitutos. Además, los empleados mostraron un interés creciente por los sindicatos. ◆

FUENTE: Copyright © 1987 de Gary Yukl

PREGUNTAS

1. Describa y compare la conducta de Ben y Phil en su dirección. ¿Hasta qué punto exhibe cada directivo conductas específicas de relaciones (apoyo, desarrollo y reconocimiento) y conductas específicas de tarea (clarificación, planificación y seguimiento)? ¿Hasta qué punto aplica cada directivo un liderazgo participativo o inspiracional?
2. Compare a Ben con Phil en términos de su influencia en las actitudes de los empleados, en el rendimiento a corto plazo y en el rendimiento de la fábrica, y justifique las diferencias.
3. ¿Si usted fuera seleccionado como director de esta fábrica, qué haría para conseguir niveles altos de satisfacción y rendimiento entre los empleados?

El escuadrón logístico del ejército del aire

Al Coronel Pete Novak le asignaron el mando de un escuadrón logístico del ejército del aire de Estados Unidos que tenía encomendada la misión de mantener un puente aéreo para aprovisionar a las unidades de combate durante la Guerra de Corea. El escuadrón constaba de más de 200 hombres, y tenía varios aviones de carga. Cuando el Coronel Novak tomó el mando la situación era complicada. Al escuadrón le faltaban suministros, personal y recambios; la organización y la coordinación resultaban débiles; y las secciones cooperaban poco y apenas funcionaban como un equipo. La moral estaba por los suelos debido al trabajo incesante, los constantes conflictos y disputas y al estrés provocado por los vuelos en zona de combate.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

El Coronel Novak convocó una reunión para presentarse ante el escuadrón y para comentar la importancia de su misión para el esfuerzo bélico. Insistió en que los hombres del frente contaban con el escuadrón para llevarles los suministros vitales y municiones que necesitaban para evitar que el enemigo arrasara el país entero. También recordó a sus hombres que cada uno desempeñaba una función crucial para la operativa del escuadrón.

En seguida el Coronel Novak trató de conocer mejor a los hombres de su unidad, empezando por los oficiales. Convocó frecuentes reuniones con los jefes de sección y algunos de los suboficiales claves para debatir los métodos a emplear en la misión del escuadrón. También hablaba con los soldados cuando estaban de guardia y cuando estaban de permiso, mostrando un vivo interés por su situación. Escuchaba cuando se quejaban de los problemas y procuraba buscar soluciones para paliar las pobres condiciones de vida en la base. Volaba junto con las tripulaciones de los aviones en algunas de sus misiones, y en una ocasión, en que había que aprovisionar la línea de frente de manera urgente y al escuadrón le faltaban hombres, él mismo se involucró y trabajó codo a codo con los soldados cargando los aviones durante toda la noche.

En poco tiempo el Coronel Novak se sabía el nombre de cada hombre, su trabajo y algo de sus antecedentes. Según iba conociendo las capacidades de los hombres, empezó a reorganizar el escuadrón para situar a los soldados donde mejor se pudiera aprovechar sus competencias y experiencia. En las reuniones de los oficiales, se debatían y resolvían los desacuerdos, sin asignar responsabilidades si faltaba alguno de los interesados; la autoridad se delegaba con claridad para minimizar las confusiones o la duplicación de las órdenes. Por otra parte, a los suboficiales se les exigían responsabilidades por la acción de sus hombres, pero sus decisiones se hacían cumplir, dentro de determinados límites, sin más discusión.

Al cabo de dos meses, los efectos de estos cambios se habían hecho evidentes. Tanto los oficiales como los soldados rasos sabían al dedillo qué se esperaba de ellos, y ya empezaban a considerarse parte esencial de una organización eficiente, y a enorgullecerse de su capacidad para cumplir con su misión a pesar de las dificultades. La moral y el trabajo en equipo también mejoraron, y en poco tiempo el escuadrón se había convertido en uno de los mejores de Corea. ◆

FUENTE: Copyright © 1985 de Gary Yukl

PREGUNTAS

1. ¿Qué conductas eficaces de liderazgo exhibió el Coronel Novak?
2. ¿Qué luz arroja este caso sobre el liderazgo eficaz?
3. Compare la conducta del líder en este caso con las conductas mostradas en el caso anterior.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

CAPÍTULO

4

LIDERAZGO PARTICIPATIVO, DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y DELEGACIÓN DE PODER

Objetivos de aprendizaje

Al estudiar este capítulo, debe llegar a entender:

- Cuáles son los métodos de investigación que se han utilizado para estudiar el liderazgo participativo.
- Las principales conclusiones de la investigación sobre las repercusiones del liderazgo participativo.
- Las situaciones en las que es más probable que el liderazgo participativo sea eficaz.
- Las principales conclusiones de la investigación sobre la teoría normativa de la toma de decisiones por parte de los líderes.
- Los procedimientos para utilizar eficazmente la consulta.
- Las ventajas y riesgos potenciales de la delegación de responsabilidades.
- Cuándo y cómo se puede utilizar de forma eficaz la delegación de responsabilidades.
- Porqué son importantes las percepciones del seguidor en la delegación de poder.

La toma de decisiones es una de las funciones más importantes que deben realizar los líderes. Muchas de las actividades de los directivos consisten en tomar e implementar las decisiones, incluyendo la planificación del trabajo, la resolución de problemas técnicos, la selección de los subordinados, la decisión sobre incrementos salariales, la asignación de trabajos, etcétera. El liderazgo participativo incluye los esfuerzos de un líder para animar y promover la participación de los demás en la toma de decisiones importantes. Las sociedades democráticas defienden el derecho de los individuos a influir sobre las decisiones que los afectarán de manera importante. La participación de los demás en la toma de decisiones suele ser una parte necesaria del proceso político para conseguir que se aprueben e implementen las decisiones en las organizaciones. La delegación de responsabilidades (*delegation*) es un tipo particular de proceso por el que se comparte el poder, que se produce cuando un directivo asigna a sus subordi-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

nados la responsabilidad y autoridad para tomar algunos tipos de decisiones que antes tomaba el directivo. La delegación de poder (*empowerment*) incluye la percepción de los miembros de una organización de que tienen la oportunidad de definir su papel laboral, realizar un trabajo significativo e influir sobre los acontecimientos importantes.

El liderazgo participativo, la delegación de responsabilidades y de poder son temas que permiten crear un nexo de unión entre los enfoques de poder y de conducta del liderazgo. La investigación sobre el liderazgo participativo y la delegación de responsabilidades pone el énfasis en la perspectiva del líder sobre el reparto del poder. La investigación sobre la delegación de poder es más limitada y más reciente en la literatura sobre el liderazgo, y pone de relieve la perspectiva del seguidor. Juntas, las dos perspectivas distintas permiten entender mejor las razones por las que el liderazgo eficaz es tan importante en las organizaciones. Este capítulo describe la teoría y los resultados de la investigación sobre esta importante faceta del liderazgo.

El carácter del liderazgo participativo

El liderazgo participativo incluye la utilización de diversos procedimientos de decisión que permiten a algunas personas influir en las decisiones del líder. Otras expresiones que se utilizan frecuentemente para hacer referencia a los aspectos del liderazgo participativo incluyen *la consulta, la toma de decisiones conjuntas, el reparto de poder, la descentralización, la delegación de poder* y *la dirección democrática.* Se puede considerar que el liderazgo participativo es un tipo de conducta específica, aunque se puede utilizar junto con conductas de relaciones y tareas específicas (Likert, 1967; Yukl, 1971). Por ejemplo, la consulta a los empleados sobre el diseño de un sistema de horario flexible puede incluir simultáneamente la planificación de mejores horarios laborales y la demostración de una preocupación por las necesidades de los empleados.

Variedades de participación

El liderazgo participativo puede adoptar muchas formas. Se pueden utilizar diversos procedimientos para involucrar a otras personas en la toma de decisiones. Una serie de teóricos sobre el liderazgo ha propuesto distintas taxonomías de los procedimientos de decisión, pero no hay acuerdo sobre el número óptimo de procedimientos de decisión, o sobre la mejor forma de definirlos (Heller, y Yukl, 1969; Strauss, 1977; Tannenbaum y Schmidt, 1958; Vroom y Yetton, 1973). Sin embargo, la mayoría de los teóricos aceptaría los siguientes cuatro procedimientos de decisión como independientes y significativos:

1. **Decisión autocrática:** el directivo toma la decisión por sí mismo sin pedir las opiniones o sugerencias de otros, que no tienen ninguna influencia directa sobre la decisión; no hay participación alguna.
2. **Consulta:** el directivo pide a otras personas sus opiniones e ideas, y después toma la decisión por sí mismo tras haber tenido en cuenta seriamente sus sugerencias e inquietudes.
3. **Decisión conjunta:** el directivo se reúne con otros para discutir el problema sobre el que hay que decidir y toman una decisión entre todos; el directivo no tiene más influencia sobre la decisión última que cualquier otro participante.
4. **Delegación:** el directivo otorga a un individuo o grupo la autoridad y responsabilidad de tomar la decisión; el directivo especifica los límites que confinan la elección final, y puede que se necesite su autorización previa, o no, antes de poder implementar la decisión.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Se pueden ordenar los cuatro procedimientos de decisión a lo largo de un espectro continuo que va desde la ausencia de influencia de otras personas hasta una influencia elevada (*véase* la Figura 4-1). Algunos investigadores diferencian entre subvariedades de estos cuatro procedimientos básicos. Por ejemplo, Tanenbaum y Schmidt (1958) diferencian entre posvariedades de decisión autocrática, una en la que el líder se limita a anunciar una decisión autocrática (el estilo de "comunicar"), y otra en la que el líder utiliza tácticas de influencia como la persuasión racional (el estilo de "vender"). Los mismos autores también diferencian entre tres tipos de consulta: (1) el líder presenta una decisión tomada sin una consulta previa, pero está dispuesto a modificarla si se plantean fuertes objeciones o inquietudes; (2) el líder presenta una propuesta tentativa y anima de forma activa a los demás a sugerir formas de mejorarla; y (3) el líder presenta un problema y pide a los demás que participen para diagnosticarlo y desarrollar soluciones, pero después toma la decisión él solo. Vroom y Yetton (1973) diferencian entre la consulta con individuos y la consulta con un grupo.

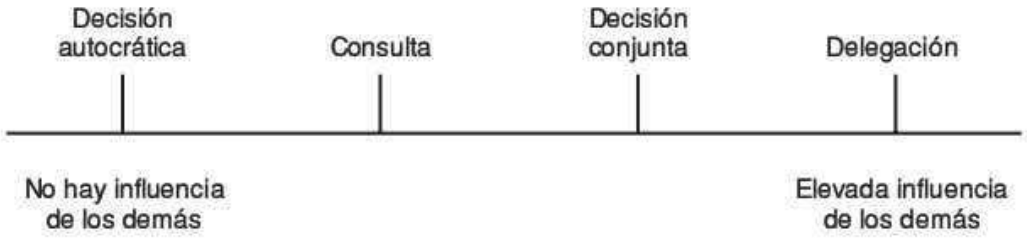

FIGURA 4-1 El espectro continuo de los procedimientos de decisión

Las distinciones de los distintos procedimientos de decisión resultan útiles, pero Strauss (1977) nos recuerda que es importante diferenciar entre procedimientos ostentosos y la influencia real. A veces, lo que da una apariencia de participación es únicamente una imagen. Por ejemplo, es posible que un directivo solicite ideas y sugerencias de los demás, pero las ignore cuando toma su decisión. De la misma manera, el directivo puede pedir a los subordinados que tomen una decisión, pero de tal manera que los subordinados tienen miedo de mostrar iniciativa o de desviarse de las elecciones que saben que prefiere su jefe.

Los procedimientos de decisión son descripciones abstractas de tipos puros o ideales; rara vez se produce la conducta real de los directivos de una forma que se ajuste con precisión a estas descripciones. La investigación que se revisó en el Capítulo 2 sugiere que la consulta se suele producir de manera informal en el transcurso de interacciones repetidas con los demás individuos, más que en un único momento durante una reunión formal. La consulta se puede producir durante breves contactos en el pasillo, después de una reunión o un evento social, durante la comida, o en el campo de golf. La conducta real puede incluir una combinación de elementos de los distintos procedimientos de decisión, como consultar sobre el diagnóstico del problema, pero no sobre la elección final de las posibles soluciones, o consultar sobre la elección final entre un conjunto limitado de soluciones predeterminadas. La conducta participativa tiene una calidad dinámica y puede cambiar a lo largo del tiempo. Por ejemplo, lo que inicialmente era una consulta puede convertirse en una decisión conjunta cuando se hace evidente que los subordinados están de acuerdo con la elección preferida por el líder. Lo que inicialmente era una decisión del grupo puede convertirse en una consulta cuando se hace patente que el grupo ha llegado a un callejón sin salida y el líder tiene que tomar la decisión final.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Repercusiones del liderazgo participativo

Esta sección del capítulo analiza las ventajas potenciales de la participación en los procesos explicativos para ver los efectos de la participación (*véase* la Figura 4-2). Las variables circunstanciales que amplían o limitan los efectos de la participación se analizarán más adelante en el capítulo como parte de las teorías desarrolladas para explicar por qué no resulta eficaz esta forma del liderazgo en todas las situaciones.

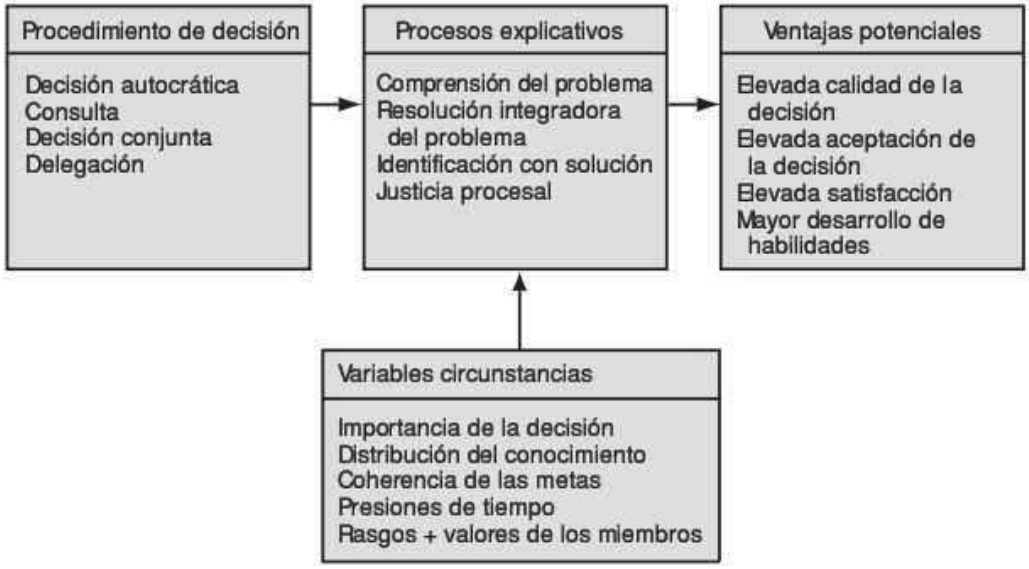

FIGURA 4-2 Modelo causal del liderazgo participativo

Ventajas potenciales de la participación

El liderazgo participativo presenta diversas ventajas potenciales, pero el que se materialicen o no depende de quiénes son los participantes, cuánta influencia tienen, y otros aspectos de la situación en la que se toma la decisión. Hay cuatro ventajas potenciales que incluyen una mayor calidad de la decisión, una mayor capacidad de aceptación de la decisión por parte de los participantes, una mayor satisfacción con el proceso de toma de decisiones, y un mayor desarrollo de las habilidades necesarias para tomar decisiones. Se han propuesto varias explicaciones sobre los efectos positivos de la participación (Anthony, 1978; Cooper y Word, 1974; Maier, 1963; Mitchell, 1973; Strauss, 1963; Vroom y Yetton, 1973).

Calidad de la decisión. La participación de otras personas en la toma de una decisión aumentará probablemente la calidad de la decisión cuando los participantes disponen de información y conocimientos de los que carece el líder, y están dispuestos a cooperar para encontrar una buena solución al problema sobre el que hay que decidir. La cooperación y el hecho de compartir los conocimientos dependerá del grado en que los participantes confían en el líder y consideran que el proceso es legítimo y beneficioso. Si los participantes y el líder tienen objetivos incompatibles, es improbable que se produzca la cooperación. Sin cooperación, la participación podría reducir, en vez de aumentar, la calidad de la decisión. Incluso una cooperación elevada no garantiza que la participación dé lugar a una

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

mejor decisión. El proceso de decisión utilizado por el grupo determinará si los miembros son capaces de llegar a un acuerdo, y el grado en que cualquier decisión incluirá la pericia y los conocimientos de los miembros (*véase* el Capítulo 11). Cuando los miembros tienen distintas percepciones del problema, o distintas prioridades respecto a los diversos resultados posibles, resulta difícil identificar una decisión de gran calidad. El grupo puede no lograr alcanzar un acuerdo o conformarse con un mal compromiso. Finalmente, otros aspectos de la situación en que se toma la decisión, como las presiones temporales, el número de participantes y las políticas formales pueden hacer que algunos tipos de participación no sean aplicables.

Aceptación de la decisión. Las personas que tienen una influencia considerable para tomar una decisión tienden a identificarse con ella y a percibir que es su propia decisión. Este sentimiento de propiedad aumenta su motivación para implementarla con éxito. La participación también proporciona una mejor comprensión del carácter del problema sobre el que se ha tomado la decisión, y las razones por las que se aceptó determinada alternativa y se rechazaron otras. Los participantes logran una mejor comprensión de cómo se verán afectados por la decisión, lo que reducirá probablemente cualquier temor y ansiedad indeseables al respecto. Cuando es probable que se produzcan consecuencias adversas, la participación permite que los individuos tengan la oportunidad de expresar sus inquietudes y ayudar a encontrar una situación que pueda resolverlas. Finalmente, cuando se toma una decisión mediante un proceso participativo, considerado legítimo por la mayoría de los miembros, es probable que el grupo aplique la presión social sobre cualquier miembro reacio a hacer su parte en la implementación de la decisión.

Satisfacción con el proceso de decisión. La investigación sobre la justicia procesal (por ejemplo, Earley y Lind, 1987; Lind y Tyler, 1988) ha concluido que la oportunidad de expresar opiniones y preferencias antes de que se tome la decisión (lo que se denomina "tener voz") puede tener efectos beneficiosos independientemente de la magnitud de la influencia real de los participantes sobre la decisión final (denominada "elección"). Es más probable que las personas perciban que se las trata con dignidad y respeto cuando tienen la oportunidad de expresar sus opiniones y preferencias sobre una decisión que las afectará. El resultado probable es una mayor percepción de la justicia del proceso y una mayor satisfacción con el proceso de toma de decisiones (Roberson, Moye y Locke, 1999). Sin embargo, sin una influencia real sobre la decisión, el tener tan sólo voz puede no derivar en un fuerte compromiso para implementar la decisión. Además, el proceso puede reducir, en vez de aumentar, la satisfacción si los participantes perciben que el líder está intentando manipularlos para que respalden una decisión indeseable.

Desarrollo de las habilidades del participante. La experiencia de ayudar a tomar una decisión compleja puede dar lugar al desarrollo de más habilidades y confianza de los participantes. El que estas ventajas potenciales se materialicen depende del grado de participación de los participantes en el proceso de diagnóstico de la causa del problema, de generación de las soluciones viables, de evaluación de las soluciones para identificar cuál es la mejor y de la planificación de cómo se va a implementar. Los participantes que están involucrados en todos los aspectos del proceso de decisión aprenden más que los participantes que únicamente contribuyen en un aspecto. En el caso de los participantes que tienen poca experiencia en la toma de decisiones complejas, el aprendizaje también depende del grado en que reciben asesoramiento y ánimos del líder durante las etapas difíciles del proceso de decisión (*véase* el Capítulo 13).

Objetivos de los distintos participantes

Los beneficios potenciales de la participación no son iguales para todos los tipos de participantes. Los objetivos del líder de recurrir a la participación pueden diferir en función de si los participantes son subordinados, iguales, superiores o agentes externos.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Se puede utilizar la consulta hacia abajo para aumentar la calidad de las decisiones aprovechando los conocimientos y la pericia de resolución de problemas de los subordinados. Otro objetivo consiste en aumentar la aceptación de las decisiones por parte de los subordinados al proporcionar un sentimiento de propiedad. Un tercer objetivo podría ser el desarrollo de las habilidades de toma de decisiones de los subordinados proporcionándoles experiencia en la ayuda para analizar problemas y evaluar soluciones. Un cuarto objetivo consiste en facilitar la resolución de conflictos y en crear un sentido de equipo.

Se puede utilizar la consulta lateral con personas de distintas subunidades para aumentar la calidad de la decisión cuando los iguales tienen conocimientos relevantes sobre la causa de un problema y las probables soluciones. Cuando es necesario obtener la cooperación de otros directivos para implementar la decisión, la consulta es una forma de aumentar su comprensión y su compromiso. La consulta lateral facilita la coordinación y cooperación entre directivos de distintas subunidades organizativas con tareas interdependientes. Sin embargo, la consulta debería limitarse a las decisiones en que resulta adecuada, de forma que no se pierda tiempo en reuniones innecesarias.

La consulta hacia arriba permite a un directivo aprovechar la pericia de su superior, que puede ser mayor que la pericia del propio directivo. Además, la consulta hacia arriba permite al directivo averiguar qué es lo que cree su superior sobre un problema y la probable reacción a diversas propuestas. Por otra parte, un exceso de consulta con el superior sugiere una falta de confianza en uno mismo y de iniciativa por parte del subordinado. Un directivo que tiene la autoridad de hacer la elección final en las decisiones acertará si evita depender demasiado de su superior cuando toma estas decisiones.

La consulta con agentes externos, como clientes y proveedores, ayuda a garantizar que comprenderán y aceptarán las decisiones que los afectan. La consulta con los agentes externos es una forma de averiguar más sobre sus necesidades y preferencias, de fortalecer las redes externas, mejorar la coordinación y resolver problemas mutuos relacionados con el trabajo.

Investigación sobre los efectos del liderazgo participativo

Desde los estudios pioneros de Lewin, Lippitt y White (1939) y Coch y French (1948), los sociólogos han estado interesados en analizar las consecuencias del liderazgo participativo. Por detrás de la conducta de apoyo y orientada a las tareas, la mayor cantidad de investigación conductista se ha centrado en el liderazgo participativo. La investigación ha utilizado diversos métodos, incluyendo experimentos de laboratorio, experimentos sobre el terreno, estudios de correlación sobre el terreno y estudios de casos cualitativos incluyendo entrevistas con líderes eficaces y con sus subordinados. La mayoría de los estudios incluía la participación de subordinados, y los criterios para determinar la eficacia del líder solían ser la satisfacción de los subordinados y el rendimiento.

Ejemplo de investigación sobre la participación

Bragg y Andrews (1973) realizaron un estudio casi-experimental sobre la participación en el departamento de lavandería de un hospital. A continuación se ofrece una descripción detallada de la forma en que se introdujo la participación en el departamento, y las repercusiones sobre la satisfacción y productividad de los trabajadores.

> El capataz del departamento de lavandería tomaba normalmente las decisiones de manera autocrática, y el responsable de administración le persuadió para que intentara aplicar un enfoque participativo. Se dijo a los 32 trabajadores del departamento que el objetivo de las reuniones del grupo era conseguir que sus traba-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

jos fueran más interesantes, y no aumentar la productividad que ya era elevada. Se dijo a los trabajadores y al sindicato que el programa de participación sería suprimido si no lo consideraban satisfactorio. Durante los siguientes 18 meses se organizaron reuniones siempre que los trabajadores querían discutir propuestas específicas sobre horas de trabajo, procedimientos de trabajo, condiciones laborales, modificaciones menores de los equipos y cuestiones relacionadas con la seguridad. Además de estas reuniones del grupo, el capataz consultaba periódicamente a individuos y grupos más pequeños de trabajadores para analizar problemas y nuevas ideas.

Las actitudes de los trabajadores se midieron a intervalos de dos meses durante 14 meses recurriendo a un cuestionario. Los datos relativos a la actitud mostraban ciertas dudas iniciales sobre el programa de participación, y después los trabajadores se mostraron cada vez más favorables al respecto. La productividad durante los primeros 18 meses del programa aumentó un 42 por ciento respecto a las del departamento durante el año anterior, mientras que en departamentos análogos de otros dos hospitales (los grupos de comparación), la productividad se redujo ligeramente durante el mismo periodo. La asistencia en el departamento, que era elevada inicialmente, se hizo incluso mejor después de la introducción del programa de participación, mientras que en otros departamentos no médicos del mismo hospital (los grupos de comparación) empeoró. Los resultados fueron estadísticamente significativos y mostraron que el programa de participación tenía un gran éxito.

Después de que el programa llevara en marcha tres años, ni los trabajadores ni el supervisor tenían ningún deseo de volver al viejo estilo autocrático de dirección. El éxito del programa animó a introducirlo en la sección de historiales médicos, dando lugar a una eliminación de quejas y a una drástica reducción de la rotación de trabajadores. Sin embargo, el intento de introducir un programa de participación en el grupo de ayudantes técnico-sanitarios tuvo mucho menos éxito, debido fundamentalmente a la falta de apoyo por parte de la enfermera jefe y a la resistencia del personal médico administrativo.

Efectos de la participación

Los resultados de la investigación cuantitativa (es decir, estudios con cuestionarios, experimentos sobre el terreno y experimentos en laboratorio) sobre los efectos de la participación están resumidos en diversas revisiones y meta-análisis de la literatura (Cotton *et al.*, 1988; Leana, Locke y Schweiger, 1990; Miller y Monge, 1986; Sagie y Koslowsky, 2000; Spector, 1986; Wagner y Gooding, 1987). Los diferentes críticos no alcanzaron las mismas conclusiones, pero todos señalaron la contundente falta de resultados coherentes en la investigación. Parece ser que una razón de esta falta de consistencia fue el tipo de metodología utilizada en la investigación.

Los estudios que utilizaban datos de cuestionarios de los mismos entrevistados solían encontrar efectos positivos de la participación, mientras que los estudios con mediciones independientes de variables relativas a los resultados alcanzaban conclusiones más débiles y menos consistentes. Los experimentos y los estudios casi-experimentales sobre el terreno mostraban, en la mayoría de los casos, resultados positivos, mientras que los experimentos en el laboratorio no respaldaban la eficacia de la participación en la toma de decisiones. En los experimentos relativos a la definición de objetivos, el efecto de la participación dependía, en parte, de otros factores, como la dificultad del objetivo y el liderazgo de apoyo. Los objetivos asignados eran tan eficaces como los objetivos participativos cuando la dificultad del objetivo se mantenía constante y los líderes que asignaban los objetivos daban su apoyo y eran persuasivos (Latham, Erez y Locke, 1988). Por lo general, la evidencia empírica derivada de los estudios cuantitativos no es suficientemente sólida y consistente como para extraer conclusiones firmes, pero los resultados sugieren que la participación puede ser eficaz en algunas situaciones.

Las conclusiones extraídas de la investigación cualitativa, incluyendo los casos de estudio sobre directivos eficaces, han respaldado de manera más consistente las ventajas del liderazgo participativo (Bradford y Cohen, 1984; Kanter, 1983; Kouzes y Posner, 1987; Peters y Austin, 1985; Peters y Waterman, 1982). Esta investigación ha concluido que los directivos eficaces utilizan una sustancial can-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

tidad de consultas y de delegación para dotar a sus subordinados de poder y darles un sentido de propiedad de las decisiones y actividades.

En resumen, tras más de 40 años de investigación sobre la participación, nos quedamos con la conclusión de que el liderazgo participativo puede dar lugar, a veces, a una mayor satisfacción, esfuerzo y rendimiento, y en otras no tanto.

Limitaciones de la investigación sobre la participación

La falta de resultados sólidos y consistentes de la investigación sobre el liderazgo participativo podría ser debida a problemas metodológicos en gran parte de la misma. Se han utilizado métodos deficientes en una gran parte de la investigación, e incluso los estudios utilizando métodos más rigurosos, como experimentos, padecen de graves limitaciones.

Los estudios de encuestas sobre el terreno están limitados por problemas de medición y dificultades para determinar el sentido de la causalidad (*véase* el Capítulo 3). En la mayoría de estos estudios, se pidió a los subordinados que clasificaran su grado de participación en las decisiones, o el recurso general del líder a los procedimientos de decisión participativa. No se hizo ningún esfuerzo para determinar la combinación de procedimientos de decisión o si los procedimientos eran adecuados para el tipo de decisiones que había que tomar. En efecto, estos estudios sólo ponían a prueba la hipótesis general de que más es mejor cuando se habla de participación.

Los experimentos sobre el terreno y los estudios casi-experimentales también tienen limitaciones. Muchos incluyen un programa de participación introducido por la organización, más que una conducta participativa de un directivo particular. En algunos estudios se combinó la participación con otros tipos de intervenciones (por ejemplo, una conducta del líder de más apoyo, mejor formación de los subordinados, o recurso a mejores procedimientos para la planificación y resolución de problemas), lo que dificulta la determinación de cuáles fueron las consecuencias de la participación. El corto plazo en el que se realizan muchos experimentos sobre el terreno plantea la posibilidad de que el aumento en la satisfacción y esfuerzo de los individuos que cumplen la condición de la participación se deben al entusiasmo temporal de haber sido destacados al recibir una atención especial de la organización (el efecto Hawthorne). En algunos estudios, el grupo de control en el que no había participación conocía la existencia del grupo de participación, lo que podría haber dado lugar a un resentimiento por no recibir el trato "especial", reduciendo así la satisfacción y haciendo que pareciera que el grupo en el que se aplicaba la participación obtenía mejores resultados. Finalmente, la mayoría de los experimentos de laboratorio y sobre el terreno sólo comparan dos procedimientos de decisión, y la definición de una participación alta o baja varía en cada estudio, lo que dificulta la comparación de los resultados. Por ejemplo, en algunos estudios la participación era una decisión conjunta, mientras que en otros consistía en la consulta.

La medición de las repercusiones de la participación en la mayoría de los estudios era la satisfacción general y el rendimiento de los subordinados, y no la satisfacción o la forma de abordar determinada decisión ni el compromiso de implementar eficazmente dicha decisión. Así pues, la mayoría de los estudios no consiguió medir los resultados más relevantes e inmediatos, utilizando por el contrario un criterio relativamente insensible que depende de muchas más cosas que del liderazgo participativo. La mayoría de los estudios tampoco consiguió medir los procesos subyacentes de influencias y motivación que podrían explicar cómo afecta la participación a la aceptación de la decisión.

La falta de resultados consistentes sobre la eficacia del liderazgo participativo también podría reflejar el hecho de que hay varios tipos de participación que son eficaces en algunas situaciones pero no en otras. En la mayoría de los estudios sobre la participación, los investigadores, o bien ignoran por com-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

pleto la situación, o identifican condiciones limitadoras sólo a posteriori para explicar los resultados discrepantes o la falta de éxito. Pocos estudios incorporan variables circunstanciales de manera sistemática o investigan si los distintos procedimientos son más eficaces para los distintos tipos de decisiones. Esta pregunta es el objeto de la teoría de las contingencias desarrollada por Vroom y Yetton (1973).

Modelo de decisión normativa

Lleva cierto tiempo reconociéndose la importancia de utilizar los procedimientos de decisión adecuados para la situación en concreto. Tannenbaum y Schmidt (1958) señalaron que la elección del procedimiento de decisión por parte del líder refleja las fuerzas sobre el líder, sobre los subordinados y sobre la situación. Maier (1963) apuntaba la necesidad de que los líderes tengan en cuenta tanto los requisitos de calidad de una decisión como la probabilidad de que sea aceptada por los subordinados antes de elegir el procedimiento de decisión. Vroom y Yetton (1973) parten de estos primeros enfoques pero avanzan al especificar cuáles son los procedimientos de decisión que serán más eficaces en cada una de diversas situaciones concretas. Posteriormente, Vroom y Jago (1988) revisaron el modelo inicial para incluir algunas variables y reglas de decisión adicionales.

El modelo de Vroom y Yetton

El procedimiento de decisión utilizado por un líder afecta a la calidad de la decisión y a la aceptación de la misma por parte de aquellos de los que se espera que la implementen. Estas dos variables mediadoras determinan conjuntamente cuál será la eficacia de la decisión una vez implementada, lo que tiene repercusiones obvias sobre el rendimiento de la unidad o equipo. Sin embargo, el efecto de los procedimientos de decisión sobre la calidad y la aceptación depende de diversos aspectos de la situación, y un procedimiento que es eficaz en algunas situaciones puede ser ineficaz en otras.

Procedimientos de decisión. Vroom y Yetton identificaron cinco procedimientos de decisión para las decisiones que incluyen a múltiples subordinados, incluyendo dos variedades de decisión autocrática (AI y AII), dos variedades de consulta (CI y CII) y una variedad de decisión conjunta entre el líder y los subordinados como grupo (GII). Se define cada uno de estos procedimientos de decisión de la siguiente manera (Vroom y Yetton, 1973, pág. 13):

AI. Usted resuelve el problema o toma la decisión por sí mismo, utilizando la información de que dispone en ese momento.

AII. Obtiene la información necesaria de sus subordinados, y después decide cuál es la solución del problema por sí mismo. Puede que comunique, o no, a sus subordinados cuál es el problema al obtener de ellos la información. El papel desempeñado por sus subordinados para tomar la decisión es claramente el de proporcionar la información que usted necesita, más que generar o evaluar soluciones alternativas.

CI. Comparte el problema de forma individual con los subordinados relevantes, obteniendo sus ideas y sugerencias, sin reunirles como un grupo. Después toma la decisión, que puede reflejar, o no, la influencia de sus subordinados.

CII. Comparte el problema con sus subordinados como un grupo, obteniendo sus ideas y sugerencias colectivas. Después toma la decisión, que puede reflejar, o no, la influencia de sus subordinados.

GII. Comparte el problema con sus subordinados como grupo. Juntos, generan y evalúan alternativas, e intentan alcanzar un acuerdo (consenso) sobre la solución. Su papel es muy parecido al de un presidente. No intenta influir sobre el grupo para que adopte su solución preferida, y está dispuesto a aceptar e implementar cualquier solución que tenga el respaldo de todo el grupo.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Variables circunstanciales. La eficacia del procedimiento de decisión depende de varios aspectos de la situación en que se toma la decisión: (1) la cantidad de información relevante en manos del líder y sus subordinados (2) la probabilidad de que los subordinados aceptarán una decisión autocrática (3) la probabilidad de que los subordinados cooperarán si se les permite participar (4) la cantidad de desacuerdo entre los subordinados respecto a sus alternativas preferidas, y (5) el grado en que el problema sobre el que hay que tomar la decisión no está estructurado y requiere una resolución creativa de los problemas. El modelo también tiene en cuenta (1) si la decisión es importante o trivial, y (2) si la decisión será aceptada por los subordinados incluso si no participan en el proceso. Las relaciones causales entre las variables se muestran en la Figura 4-3.

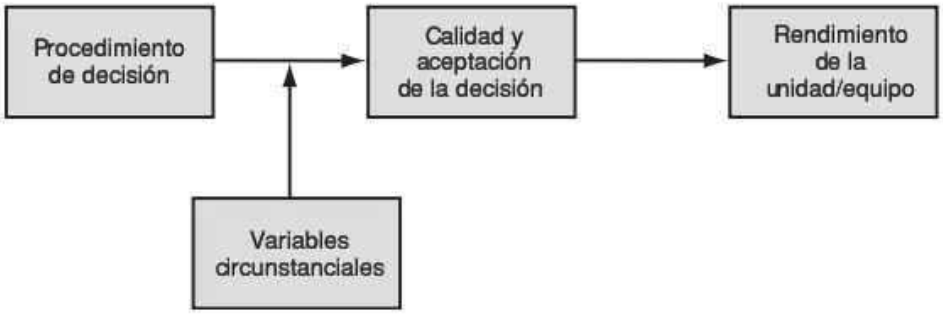

FIGURA 4-3 Relación causal en el modelo de decisión normativa

Aceptación de la decisión. La aceptación de la decisión depende del grado de compromiso para implementar eficazmente la decisión. La aceptación es importante siempre que la decisión tenga que ser implementada por los subordinados, o afecte a su motivación para trabajar. En algunos casos, los subordinados están muy motivados para implementar una decisión tomada por el líder porque los beneficia claramente o porque el líder ha utilizado tácticas de influencia para lograr su compromiso con la decisión. Sin embargo, es posible que los subordinados no acepten una decisión autocrática por otras razones. Por ejemplo, pueden sentirse resentidos porque no se les ha consultado, puede que no entiendan las razones de la decisión y puede que la consideren perjudicial para sus intereses. Un supuesto básico del modelo es que la participación aumenta la aceptación de la decisión si no es elevada, y que cuanta más influencia tengan los subordinados en la toma de decisiones, más motivados estarán para implementarla con éxito. Así pues, la aceptación de la decisión probablemente será mayor en la decisión conjunta que en la consulta, y en la consulta que en la decisión autocrática.

Calidad de la decisión. La calidad de la decisión hace referencia a los aspectos objetivos de la decisión que afectan al rendimiento del grupo aparte de cualquier efecto mediado por la aceptación de la decisión. La calidad de la decisión es elevada cuando se elige la mejor alternativa. Por ejemplo, se elige un procedimiento de trabajo eficiente en vez de las alternativas menos eficientes, o se fija un objetivo de rendimiento estimulante en vez de uno fácil. La calidad de la decisión es importante cuando hay una gran cantidad de variabilidad entre las alternativas y la decisión tiene consecuencias importantes para el rendimiento del grupo. Si las alternativas disponibles tienen unas consecuencias parecidas, o si la decisión no tiene consecuencias importantes para el rendimiento del grupo, no es importante la calidad de la decisión. Los ejemplos de decisiones de tareas que suelen ser importantes incluyen la definición de los objetivos y prioridades, la asignación de tareas a subordinados con distintas habilidades, la definición de los procedimientos de trabajo para las tareas complejas, y la identificación de la manera de resolver problemas técnicos.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

El efecto de la participación sobre la calidad de la decisión depende de la divulgación de información relevante de la pericia para la resolución de problemas entre el líder y los subordinados. El modelo supone que la participación dará lugar a mejores decisiones si los subordinados poseen información relevante y están dispuestos a cooperar con el líder para tomar una buena decisión. Sin embargo, la cooperación depende, a su vez, del grado en que los subordinados comparten los objetivos del líder sobre las tareas y tienen una relación de confianza mutua con el líder. El modelo supone que la toma de decisiones conjuntas y por consulta tiene las mismas probabilidades de facilitar la calidad de la decisión cuando los subordinados comparten los objetivos del líder. Sin embargo, cuando los subordinados tienen objetivos incompatibles, la consulta suele dar lugar a decisiones de mayor calidad que la toma de decisiones conjuntas, porque el líder conserva el control sobre la elección final.

Reglas de decisión. El modelo proporciona un conjunto de reglas para identificar cualquier procedimiento de decisión que no resulte adecuado en determinada situación porque correría peligro la calidad de la decisión y/o la aceptación si se utilizara ese procedimiento. Las reglas se basan en los supuestos analizados anteriormente sobre las consecuencias de los distintos procedimientos de decisión en distintas condiciones. En la Tabla 4-1 se resumen brevemente las reglas de decisión.

En determinada situación de toma de decisiones, el modelo prescribe más de un procedimiento de decisión viable. En este caso, la elección entre procedimientos de decisión en el "conjunto factible" se debería basar en otros criterios, como las presiones de tiempo, el desarrollo de las habilidades de los

TABLA 4-1 Reglas de decisión del modelo de decisión Vroom-Yetton

1. Cuando la decisión es importante y los subordinados poseen la información relevante de la que carece el líder, la decisión autocrática (AI, AII) no es adecuada porque se tomaría una decisión importante sin disponer de toda la información disponible relevante.
2. Cuando la calidad de la decisión es importante, y los subordinados no comparten la inquietud del líder por las metas de la tarea, no resulta adecuada la decisión en grupo (GII) porque estos procedimientos otorgarían demasiada influencia sobre una decisión importante a personas que no se muestran dispuestas a colaborar o, incluso, hostiles.
3. Cuando la calidad de la decisión es importante, el problema sobre el que hay que decidir no está estructurado y el líder no posee la información y la pericia necesarias para tomar una buena decisión, la decisión debería tomarse mediante la interacción con las personas que tienen la información relevante (CII, GII).
4. Cuando la aceptación de la decisión es importante y es improbable que los subordinados acepten una decisión autocrática, la decisión autocrática (AI, AII) resulta inadecuada porque es posible que no se pueda implementar eficazmente la decisión.
5. Cuando la aceptación de la decisión es importante, y es probable que los subordinados no estén de acuerdo entre ellos mismos sobre cuál es la mejor solución para un problema importante, los procedimientos autocráticos (AI, AII) y la consulta individual (CI) no son adecuados porque no proporcionan la oportunidad de resolver las diferencias mediante la discusión en la negociación entre los subordinados y entre éstos y el líder.
6. Cuando la calidad de la decisión no es importante, pero si lo es la aceptación, y es improbable que ésta surja de una decisión autocrática, el único procedimiento adecuado es la decisión en grupo (GII) porque se maximiza la aceptación sin poner en riesgo la calidad.
7. Cuando la aceptación de la decisión es importante y no es probable que se logre con una decisión autocrática, y cuando los subordinados comparten los objetivos del líder sobre la tarea, debería darse a los subordinados una participación a partes iguales en el proceso de decisión (GII) porque se maximiza la aceptación sin poner en riesgo la calidad.

Fuente: Basado en V.H. Vroom y P.W. Yetton, *Leadership and Decision Making* (Pittsburg: University of Pittsburgh Press, 1973).

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

subordinados o las preferencias personales del líder respecto a los procedimientos. Broom y Yetton desarrollaron organigramas del proceso de decisión para simplificar la aplicación de las reglas y ayudar a los directivos a identificar el conjunto factible de procedimientos de decisión para cada situación.

El modelo revisado

Vroom y Jago (1988) revisaron las conclusiones de la investigación sobre el modelo y ofrecieron una versión revisada del mismo. El modelo revisado fue diseñado para corregir algunas de las deficiencias de la versión anterior. El modelo Vroom-Yetton elimina algunos de los procedimientos del conjunto factible, pero no indica cuál de los restantes es el mejor. El modelo Vroom-Jago incorpora características que permiten al directivo determinar la prioridad relativa de los distintos criterios y reducir el conjunto factible a un único procedimiento aplicando esos criterios.

El modelo Vroom-Yetton no consigue incluir algunos aspectos importantes de la situación, como restricciones temporales severas, cantidad de información de los subordinados y dispersión geográfica de los mismos. Estos atributos se incorporan en el modelo Vroom-Jago. El modelo Vroom-Yetton sólo utiliza dos criterios sobre el resultado (la aceptación y la calidad de la decisión) en las reglas de decisión. El nuevo modelo incorpora la preocupación por el desarrollo de los subordinados y por el momento de la decisión como criterios explícitos para determinar los procedimientos de decisión óptimos. Los directivos tienen más elección al establecer las prioridades de los criterios en el nuevo modelo, y hay distintas versiones del modelo para las distintas prioridades.

El modelo Vroom-Yetton no consigue capturar algunas de las diferencias entre las situaciones al requerir una respuesta definida de sí o no a las preguntas sobre la situación. El nuevo modelo corrige esta deficiencia requiriendo que los directivos diferencien entre cinco opciones al describir cada aspecto de la decisión. Por ejemplo, a la pregunta "¿Comparten los subordinados los objetivos de la organización a alcanzar con la resolución del problema?", los directivos eligen una de las siguientes opciones: no, probablemente no, tal vez, probablemente sí, sí. Las reglas de decisión son sustituidas por funciones matemáticas. El resultado de los diversos cambios es que un modelo que ya era complejo es todavía más complejo, por lo que se recomienda la utilización de un programa informático para aplicar el modelo en su totalidad.

A lo largo de los años ha habido varios teóricos que han intentado simplificar el modelo de decisión normativa para facilitar su uso por parte de los directivos (por ejemplo, Yukl, 1990). En la Tabla 4-2 se muestra un ejemplo. Este modelo simplificado incluye tres procedimientos de decisión (autocrático, consulta y decisión conjunta) y muestra cuál es el procedimiento óptimo cuando las prioridades son (1) proteger la calidad de la decisión (2) lograr su aceptación y (3) ahorrar tiempo.

Investigación sobre los modelos

Se han realizado varios estudios sobre el terreno para poner a prueba el modelo Vroom-Yetton desde que apareció por primera vez (por ejemplo, Ettling y Jago, 1988; Jago y Vroom, 1980; Margerison y Glube, 1979; Paul y Ebadi, 1989; Tjosvold, Wedley y Field, 1986; Vroom y Jago, 1978). El método de investigación más frecuente consistió en recopilar incidentes en los que los directivos describían una decisión que tuvo éxito o no. Los investigadores clasificaron la situación del procedimiento de decisión de cada incidente, y después determinaron la frecuencia con la que las decisiones de éxito recurrieron a un procedimiento de decisión coherente con el modelo. Vroom y Jago (1988) calcularon la tasa media de éxitos de cinco estudios y concluyeron que, en el caso de las decisiones que se tomaban de acuerdo con el modelo, la tasa de éxitos media ascendió al 62 por ciento, frente al 37 por ciento de las decisio-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 4-2 Versión simplificada del modelo de decisión normativa

Calidad de la decisión	*Aceptación de la decisión por parte de los subordinados*	
	No es importante o se garantiza con una decisión autocrática	*Importante y no queda garantizada con una decisión autocrática*
No importante	Autocrática	Grupo
Importante, pero el líder tiene suficiente información; los miembros comparten los objetivos del líder	Autocrática	Grupo
Importante, pero el líder tiene suficiente información; los miembros no comparten los objetivos del líder	Autocrática	Consulta
Importante, y el líder carece de suficiente información; los miembros comparten los objetivos del líder	Consulta	Grupo
Importante, y el líder carece de suficiente información; los miembros no comparten los objetivos del líder	Consulta	Consulta

Fuente: Basado en G. Yukl, *Skills for Managers and Leaders* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990).

nes que se tomaron utilizando un procedimiento de decisión que no pertenecía al conjunto factible. Cuatro estudios que probaban las reglas de decisión por separado concluyeron que algunas reglas de decisión estaban mucho mejor respaldadas que otras (Vroom y Jago, 1988). En un estudio practico posterior, los investigadores obtuvieron información sobre las decisiones de dos fuentes distintas (Field y House, 1990), y los datos de los subordinados proporcionaron un respaldo muy inferior al modelo que los datos de los directivos. El modelo de decisión normativa también ha sido puesto a prueba en experimentos de laboratorio en el que los investigadores manipulaban la situación y el procedimiento de decisión utilizado por el líder y medían las consecuencias en el grupo (por ejemplo, Crouch y Yetton, 1987; Field, 1982; Heilman, Hornstein, Cage y Herschlag, 1984; Liddel *et al.,* 1986, citado en Vroom y Jago, 1988). Los resultados fueron más débiles y menos consistentes en los experimentos que en los estudios sobre el terreno.

En resumen, la investigación empírica sobre la versión inicial del modelo de decisión normativa proporciona cierto respaldo al modelo, pero es necesario investigar más para poder probar de manera correcta el modelo y cada una de las reglas de decisión. La versión ampliada del modelo no ha sido ampliamente puesta a prueba. Vroom y Jago (1988) refirieron algunas conclusiones positivas en su investigación sobre los directivos, y también obtuvieron resultados positivos en experimentos de laboratorio con escenarios (Field, Read y Louviere, 1990). Los resultados iniciales son prometedores, pero se necesita más investigación para probar la versión ampliada del modelo.

Debilidades conceptuales

Los críticos de este modelo han identificado diversas debilidades conceptuales. Los procesos de decisión son tratados como un episodio único, discreto, que se produce en un momento preciso, pero la mayoría de las decisiones importantes no se toman así. Como vimos en el Capítulo 2, las decisiones

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

importantes suelen incluir múltiples reuniones con diversos tipos de personas distintas en distintos momentos, y se producen ciclos repetidos a medida que se devuelven las decisiones para que se revise el formato y puedan ser aprobadas por las personas con poder que no estaban involucradas directamente en el proceso inicial. Así pues, es posible que el líder tenga que utilizar una secuencia de distintos procedimientos de decisión con distintas personas en distintos momentos antes de poder resolver la cuestión.

La teoría no es parsimoniosa (Field, 1989). La distinción entre procedimientos autocráticos, consultivos y de decisión conjunta es más importante que la distinción entre las subvariedades de cada procedimiento (AI frente a AII, y CI frente a CII). Sería mucho más fácil entender y aplicar la teoría si el modelo primario se centrara en la elección entre estos tres estilos de decisión. Se podrían desarrollar modelos complementarios para guiar al directivo en la elección entre las principales variaciones de cada procedimiento de decisión. La distinción entre AI y AII es innecesaria: la investigación descriptiva demuestra que los directivos están recopilando continuamente información factual de diversas fuentes. La distinción entre CI y CII es importante, pero es posible que haya otras variedades. Por ejemplo, a veces se consulta a distintas personas de manera individual y después se hace una consulta a todo el grupo.

Se supone que los líderes tienen las habilidades necesarias para poder utilizar cada procedimiento de decisión, y que las habilidades del líder no son un factor a tener en cuenta para determinar cuál es el procedimiento más adecuado (Crouch y Yetton, 1987; Field, 1979). Crouch y Yetton demostraron que algunos supuestos del modelo no son válidos para los líderes inexpertos. Su estudio concluyó que, en las situaciones en las que había conflictos entre los subordinados, los procedimientos de grupo (CII o GII) eran eficaces cuando los líderes tenían habilidades de gestión de conflictos, pero no cuando los líderes carecían de estas habilidades. Los líderes que carecen de estas habilidades obtendrán mejores resultados recurriendo a la consulta individual (CI) que no requiere una confrontación directa entre los subordinados que están en desacuerdo.

Resumen

El modelo de decisión normativa es probablemente el que más respaldo tiene de las teorías de contingencias del liderazgo eficaz (*véase* el Capítulo 8). Se centra en aspectos concretos de la conducta, incluye variables significativas e identifica aspectos importantes de la situación que moderan la relación entre la conducta y los resultados. Sin embargo, el modelo sólo se ocupa de una pequeña parte del liderazgo, y es necesario corregir varias debilidades conceptuales.

Aplicaciones: líneas directrices para el liderazgo participativo

A partir de la investigación sobre la participación y del modelo Vroom-Yetton, se han propuesto algunas líneas directrices provisionales para utilizar el liderazgo participativo. Primero se presentan las líneas directrices para hacer el diagnóstico de la situación, y después algunas líneas directrices para promover la participación (*véase* la Tabla 4-3).

Diagnóstico de la situación en que se toma la decisión

La siguiente secuencia constituye una forma relativamente fácil de determinar si un procedimiento de participación es viable y adecuado para determinada situación en que hay que tomar una decisión.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 4-3 Líneas directrices para el liderazgo participativo

Cómo diagnosticar las situaciones en que hay que tomar la decisión

- Evaluar la importancia de la decisión.
- Identificar a las personas con los conocimientos o pericia necesarios.
- Evaluar la probable cooperación de los participantes.
- Evaluar la probable aceptación sin la participación.
- Evaluar si es viable convocar una reunión.

Cómo promover la participación

- Animar a las personas a expresar sus inquietudes.
- Describir una propuesta a título tentativo.
- Registrar las ideas y sugerencias.
- Buscar formas de avanzar a partir de dichas ideas y sugerencias.
- Ser diplomático al expresar las dudas sobre una sugerencia.
- Escuchar las opiniones discrepantes sin ponerse a la defensiva.
- Intentar utilizar las sugerencias y abordar las inquietudes.
- Mostrar agradecimiento por las sugerencias.

- **Evaluar la importancia de la decisión**

Es probable que la calidad de la decisión sea importante si la decisión tiene consecuencias importantes para la unidad de trabajo del directivo o para la organización en general, y si algunas de las alternativas son mucho mejores que otras. La calidad de la decisión también es más importante cuando el cargo del directivo es de alta exposición (es decir, los errores son muy visibles y ponen en evidencia al directivo).

- **Identificar a las personas con los conocimientos o experiencia necesarios**

Los procedimientos de decisión participativa son adecuados cuando el directivo carece de la información relevante en manos de otros como sus subordinados, iguales o agentes externos. Es probable que se produzca esta situación cuando el problema sobre el que hay que decidir es complejo, y la mejor manera de resolver el problema no resulta evidente a partir de los datos o de la experiencia anterior del directivo con problemas similares. Una decisión es más compleja cuando incluye muchas alternativas posibles, cuando es difícil predecir los resultados de cada alternativa, y cuando las alternativas requieren que se elija entre varios criterios importantes. En el caso de las decisiones complejas, es esencial identificar a las personas que tienen los conocimientos y pericia relevantes, y poseer una buena red de contactos es un recurso de valor incalculable para identificar a esas personas.

- **Evaluar la probable cooperación de los participantes**

Es improbable que la participación tenga éxito salvo que los potenciales participantes estén dispuestos a cooperar para encontrar una buena solución al problema sobre el que hay que decidir. Es más probable que se produzca la cooperación cuando la decisión es importante para los seguidores y perciben que tendrán realmente cierta influencia sobre la decisión final. Si perciben que el líder está intentando manipularlos, es improbable que la consulta mejore ni la calidad ni la aceptación de la decisión.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

También es improbable que se logre la cooperación si los participantes potenciales tienen objetivos incompatibles con los del directivo. Cuando se tienen dudas sobre los motivos de los posibles participantes, es aconsejable consultar a unos pocos a título individual para decidir si resultará productivo convocar una reunión de grupo. No es aconsejable convocar una reunión con un grupo de personas hostiles que la utilizarán como una oportunidad para tomar decisiones contrarias a los intereses del directivo. Cuando las personas con información relevante tienen objetivos distintos, puede resultar útil hacer algunas consultas para diagnosticar la causa del problema e identificar alternativas prometedoras, pero la elección final de la alternativa debe quedar en manos del directivo.

Otra razón por la que puede que no se consiga la cooperación es que los participantes potenciales no quieren, sencillamente, participar en la toma de decisiones que consideran como responsabilidad del directivo. Puede que los seguidores rechacen las oportunidades de participar si ya tienen una sobrecarga de trabajo, sobre todo cuando las decisiones no los afectan de ninguna manera relevante. De la misma manera que muchas personas se abstienen de votar en las elecciones locales, no todo el mundo se sentirá entusiasmado por la oportunidad de participar en las decisiones organizativas.

- **Evaluar la probable aceptación sin la participación**

No es necesario recurrir a un procedimiento participativo que requiere mucho tiempo si el directivo tiene los conocimientos necesarios para tomar una buena decisión y es probable que ésta sea aceptada por los subordinados o por otros que deben implementarla o que se pueden ver afectados por ella. Es más probable que se acepte una decisión autocrática si el directivo tiene un cargo considerable y suficiente poder sobre los miembros del grupo, o tiene habilidades de persuasión para vender con éxito la decisión. También es probable que se acepte una decisión autocrática si la decisión tiene que ver con hacer algo que la gente ya quiere hacer, o si parece que la decisión es una respuesta razonable ante una situación de crisis. Finalmente, es más probable que se acepten las decisiones autocráticas cuando los individuos tienen valores culturales que ponen el énfasis en la obediencia a las figuras de la autoridad (*véase* el Capítulo 14),

- **Evaluar si es viable organizar una reunión**

La consulta con cada individuo por separado, o la organización de una reunión de grupo, suele requerir más tiempo que la toma de una decisión de manera autocrática y ordenar que se implemente. Resulta especialmente difícil organizar una reunión si el número de personas que tiene que participar es elevado y están muy dispersas. En muchas situaciones de crisis no hay tiempo disponible, ni para hacer extensas consultas con los individuos, ni para una larga reunión con un grupo para decidir cómo hay que reaccionar a la crisis. En esta situación, un líder que se hace cargo de forma decisiva tiene más probabilidades de ser eficaz que otro que sea muy participativo. No obstante, incluso en una situación de crisis el líder debe mantenerse sensible a las sugerencias realizadas por los subordinados con conocimiento de causa. Bajo el estrés de una crisis, es improbable que el líder pueda darse cuenta de todos los problemas que requieren atención o que pueda pensar en todas las acciones que hay que emprender.

Cómo promover la participación

No será eficaz el recurso a las consultas salvo que los individuos estén involucrados de forma activa en la generación de ideas, en hacer sugerencias, en afirmar sus preferencias y en expresar sus inquietudes. A continuación se ofrecen algunas líneas directrices para promover la participación.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

- **Cómo animar a los individuos a expresar sus inquietudes**

Antes de realizar cambios que puedan afectar a las personas de forma significativa, es conveniente consultarlas. Esta línea directriz se aplica tanto a los iguales y agentes externos como a los subordinados. Una forma de consulta que suele ser adecuada consiste en organizar reuniones especiales con las personas que se verán afectadas por un cambio, para identificar sus inquietudes y abordarlas.

- **Descripción de una propuesta a título tentativo**

Es más probable que logre una mayor participación si presenta su propuesta como una tentativa y anima a que se mejore, en vez de pedir que la gente reaccione ante un plan elaborado que parece terminado. En este último caso, los individuos se sentirán más inhibidos para expresar sus inquietudes que parecerán críticas al plan.

- **Registre las ideas y sugerencias**

Cuando alguien haga una sugerencia, resulta útil reconocer la idea y demostrar que no se ha ignorado. Una forma de hacerlo consiste en redactar una lista de ideas en una pizarra o rotafolio cada vez que alguien hace una sugerencia. En una reunión informal, si no se dispone de una pizarra o un rotafolio, pida que alguien tome notas para evitar olvidarse de las ideas y sugerencias de cualquiera.

- **Busque formas para avanzar a partir de las ideas y sugerencias**

La mayoría se suele centrar rápidamente en los puntos débiles de una idea o sugerencia que hace otra persona, sin tener suficientemente en cuenta sus puntos fuertes. Resulta útil hacer un esfuerzo consciente para encontrar aspectos positivos de una sugerencia y mencionarlos antes de mencionar los aspectos negativos. Muchas veces la idea inicial está incompleta, pero se puede convertir en una idea mucho mejor con un pequeño esfuerzo consciente. Así pues, en vez de rechazar automáticamente una sugerencia que tiene evidentes deficiencias, es útil discutir cómo se podrían superar estas deficiencias y considerar otras ideas mejores que parten de la inicial.

- **Sea diplomático cuando exprese sus inquietudes sobre una sugerencia**

Si le preocupa algo sobre una sugerencia, exprese estas inquietudes con tacto para evitar dañar la autoestima de la persona que ha hecho la sugerencia y desanimarla de hacer otras sugerencias en el futuro. A continuación se ofrecen algunos ejemplos negativos:

> ¿No estarás hablando en serio?
>
> Eso ya lo hemos probado antes y no funcionó.

Las preocupaciones deben expresarse de forma que se indique algún interés cualificado más que un rechazo directo. Normalmente es posible expresar preocupación en forma de pregunta, utilizando los términos *nosotros* y *nos* para poner de relieve el esfuerzo compartido, como se muestra en el siguiente ejemplo:

> Su sugerencia es prometedora, pero me preocupan los costes. ¿Habría alguna forma de que pudiéramos hacerlo sin superar nuestro presupuesto?

- **Escuche las opiniones discrepantes sin ponerse a la defensiva**

Para animar a la gente a expresar sus inquietudes y críticas a sus planes y propuestas, es esencial escuchar detenidamente sin ponerse a la defensiva ni enfadarse. Vuelva a afirmar las inquietudes de una

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

persona con sus propias palabras para verificar que ha comprendido y para demostrar que está prestando atención. Evite buscar excusas y, por el contrario, intente considerar de manera objetiva si es necesario hacer revisiones.

- **Intente utilizar las sugerencias y abordar las inquietudes**

La gente dejará de hacer sugerencias si se descartan sin un serio análisis o simplemente las ignora cuando toma su decisión final. Es importante hacer un serio esfuerzo por utilizar las sugerencias y abordar las inquietudes expresadas por aquellos con los que ha consultado. Las ventajas potenciales de la participación no se materializarán si la gente percibe que la solicitud de sugerencias se hizo sólo con el objetivo de manipularla.

- **Muestre su apreciación de las sugerencias**

Es más probable que la gente coopere en la toma de decisiones y en la resolución de problemas si recibe el reconocimiento adecuado por sus útiles sugerencias e ideas. Elogie a todo aquel que dé buenas ideas y perspectivas. Es importante mostrar apreciación y agradecimiento por las sugerencias útiles. Explique cómo se utilizó una idea o sugerencia en la decisión o plan final. Explique cómo se modificó la propuesta o el plan para incorporar la sugerencia de un individuo o responder a sus inquietudes. Si no se utiliza una sugerencia, agradézcasela a su creador y explique porqué no fue viable utilizarla.

Delegación de responsabilidades

Como se ha señalado anteriormente, la delegación de responsabilidades incluye la asignación de nuevas responsabilidades a los subordinados y mayor autoridad para asumirlas. Aunque a veces se considera que la delegación de poder es una categoría del liderazgo participativo, existe una amplia justificación para tratar la delegación de responsabilidades como categoría independiente de la conducta directiva. La delegación de responsabilidades es cualitativamente distinta, en ciertas formas, de otros tipos de liderazgo participativo, como la toma de decisiones conjuntas o mediante consultas. Un directivo puede consultar a sus subordinados, iguales o superiores, pero en la mayoría de los casos la delegación de responsabilidades sólo se puede utilizar con los subordinados. La delegación de responsabilidades tiene distintos determinantes circunstanciales que la consulta (Leana, 1987). Por ejemplo, un directivo que está sobrecargado de trabajo tiene más probabilidades de delegar, pero menos de consultar. Así pues, no es sorprendente que el análisis de factores de los cuestionarios sobre el liderazgo suela ofrecer distintos factores para la consulta y la delegación (Yukl y Fu, 1999).

Tipos de delegación de responsabilidades

Se suele utilizar el término *delegación de responsabilidades* para describir distintas formas y grados de reparto del poder con subordinados individuales. Los principales aspectos de la delegación incluyen la variedad y magnitud de las responsabilidades, la cantidad de discreción o margen de elección que se permite para tomar decisiones sobre cómo llevar a cabo las responsabilidades, la autoridad para emprender acciones e implementar decisiones sin autorización previa, la frecuencia y carácter de las obligaciones de informar, y el flujo de información sobre el rendimiento (Sherman, 1966; Webber, 1981).

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

En su forma más común, la delegación de responsabilidades incluye la asignación de nuevas y distintas tareas o responsabilidades a un subordinado. Por ejemplo, una persona que es responsable de fabricar algo también recibe la responsabilidad de inspeccionar el producto y corregir cualquier defecto que encuentre. Cuando se asignan nuevas tareas, también se suele delegar la autoridad adicional necesaria para realizarlas. Por ejemplo, un trabajador de la producción que recibe la nueva responsabilidad de hacer los pedidos de los materiales también recibe la autoridad (dentro de unos límites preestablecidos) para firmar los contratos con los proveedores.

A veces, la delegación de responsabilidades incluye únicamente la especificación de la autoridad y discrecionalidad adicionales de las mismas tareas y trabajos asignados que ya estaba realizando el subordinado. Por ejemplo, se permite que un representante de ventas negocie las ventas dentro de un intervalo específico de precios, cantidades y fechas de entrega, pero no puede superar estos límites en la autorización previa del director de ventas. Se aumenta la delegación al dar más margen de maniobra al representante de ventas en la fijación de precios y fechas de entrega.

El grado en que el subordinado debe consultar a su superior antes de emprender una acción es otro aspecto de la delegación de responsabilidades. No hay delegación alguna, o muy reducida, cuando la persona tiene que consultar a su jefe qué es lo que tiene que hacer siempre que haya un problema o se produzca algo fuera de lo habitual. Se produce una delegación moderada cuando se permite que el subordinado determine qué es lo que tiene que hacer pero debe recibir la autorización antes de poder implementar sus decisiones. Existe un grado de delegación sustancial cuando se permite que el subordinado tome decisiones importantes y las implemente sin obtener la autorización previa. Por ejemplo, un representante de ventas que no tiene permiso para hacer ajustes por bienes defectuosos y entregas retrasadas sin consultar primero recibe la autorización para resolver estas cuestiones en el futuro sin obtener una autorización previa.

Los requisitos de informar a los superiores son otro aspecto de la delegación de responsabilidades que puede variar considerablemente. El grado de autonomía del subordinado es mayor cuando sólo tiene que proporcionar informes de vez en cuando. Por ejemplo, el director de un departamento debe informar sobre el rendimiento del departamento con una periodicidad semanal en vez de diaria. La autonomía también es mayor cuando los informes sólo describen los resultados que cuando describen los resultados y los procedimientos utilizados para lograrlos. Por ejemplo, un director de formación tiene que informar al vicepresidente de recursos humanos sobre el número de empleados que ha recibido formación en cada materia y sobre los gastos generales de formación del mes, pero no sobre los tipos y métodos de formación utilizados, el número de instructores, o la desagregación de las partidas de gastos y formación.

También puede variar el flujo de información sobre el rendimiento para supervisar las actividades del subordinado. La autonomía del subordinado es mayor cuando la información detallada sobre el rendimiento del subordinado llega directamente al mismo, que está autorizado para corregir cualquier problema. Es probable que el subordinado tenga menos autonomía cuando la información detallada sobre el rendimiento llega primero a su superior y posteriormente pasa al subordinado. Hay un grado de autonomía intermedia cuando la información detallada sobre el rendimiento llega simultáneamente a ambos.

Ventajas potenciales de la delegación de responsabilidades

Hay muchas razones distintas para delegar responsabilidades (Leana, 1986; Newman y Warren, 1977; Preston y Zimmerer, 1978; Yukl y Fu, 1999). La Tabla 4-4 muestra los resultados de un estudio que preguntaba a los directivos de varias organizaciones sobre la importancia de diversas razones para delegar responsabilidades en un subordinado.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 4-4 Porcentaje de directivos que clasificaron una razón para delegar responsabilidades como moderadamente importante o muy importante

Desarrollar las habilidades y confianza del subordinado	97%
Permitir al subordinado ocuparse rápidamente de los problemas	91%
Mejorar las decisiones al acercarlas más a la acción	89%
Aumentar la responsabilidad del subordinado frente a la tarea	89%
Hacer que el trabajo sea más interesante para los subordinados	78%
Reducir la carga de trabajo para gestionar mejor el tiempo	68%
Satisfacer a los superiores que quieren que uno delegue más	24%
Deshacerse de tareas tediosas que no quiere hacer uno mismo	23%

Fuente: Adaptado de G. Yukl y P. Fu, "Determinants of delegation and consultation by managers", *Journal of Organizacional Behavior*, 20 (1999), págs. 219-232.

La delegación de responsabilidades presenta una serie de ventajas potenciales si el directivo lo hace correctamente. Una ventaja potencial de la delegación de responsabilidades, como otras formas de participación y reparto del poder, es la mejora de la calidad de la decisión. Es probable que la delegación de responsabilidades mejore la calidad de la decisión si el subordinado tiene más pericia sobre la forma de desempeñar la tarea que el directivo. La calidad de la decisión también mejorará probablemente si el trabajo del subordinado requiere rápidas respuestas al cambio de la situación y las líneas de comunicación no permiten que el directivo supervise la situación de cerca para hacer rápidos ajustes. Un subordinado que está más cerca del problema que el directivo y tiene información más relevante puede tomar decisiones más deprisa y mejores sobre cómo resolver el problema. El resultado puede ser un mejor servicio al consumidor y menores costes administrativos. Sin embargo, es probable que la delegación de responsabilidades no mejore la calidad de la decisión si el subordinado carece de las habilidades necesarias para tomar buenas decisiones, no consigue comprender qué es lo que se espera, o tiene objetivos incompatibles con los del directivo.

Otra ventaja potencial de la delegación de responsabilidades es el mayor compromiso de los subordinados para implementar las decisiones efectivamente. El compromiso deriva de la identificación con la decisión y del deseo de que tenga éxito. Sin embargo, es improbable que el compromiso mejore si el subordinado considera que la delegación de responsabilidades es una táctica manipuladora del directivo, que es imposible hacer la tarea, o cree que las responsabilidades que se le acaban de delegar son un incremento injusto de su carga laboral.

La delegación de responsabilidades y de autoridad adicionales puede hacer que el trabajo del subordinado sea más interesante, estimulante y significativo. Los puestos de trabajo enriquecidos son necesarios, a veces, para atraer y retener a empleados competentes, especialmente cuando la organización ofrece oportunidades limitadas de avanzar a cargos superiores. El proporcionar a los directivos intermedios más responsabilidades y autoridad, con el correspondiente incremento salarial, reduce la probabilidad de que se vean atraídos por otras empresas en momentos de dura competencia por contratar a talentos directivos. Sin embargo, la delegación de responsabilidades sólo aumentará la satisfacción de un subordinado que desea tener más responsabilidades, tiene las habilidades necesarias para asumirlas, y es capaz de experimentar cierto éxito en la consecución de una tarea estimulante. La delegación de responsabilidades reducirá la satisfacción laboral si el subordinado se siente frustrado constantemente porque carece de la autoridad y recursos suficientes para desempeñar sus nuevas responsabilidades, o no está capacitado para hacer el trabajo.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

La delegación es una forma importante de gestión del tiempo para el directivo que está sobrecargado de responsabilidades. Al delegar las obligaciones y funciones menos importantes a los subordinados, el directivo libera tiempo para las responsabilidades más importantes. Incluso cuando un directivo puede hacer las tareas delegadas mejor que sus subordinados, constituye un aprovechamiento más eficiente del tiempo del directivo si se concentra en aquellas funciones que tendrán la mayor influencia sobre el rendimiento de la unidad organizativa del directivo. Sin la delegación de responsabilidades, es improbable que el directivo tenga suficiente tiempo discrecional para hacer algunas tareas importantes que requieren grandes periodos de tiempo y no tienen una urgencia inmediata.

La delegación de responsabilidades puede ser un método eficaz de desarrollo directivo. Las organizaciones tienen que desarrollar los talentos directivos para ocupar las vacantes en los niveles superiores de autoridad. La delegación de responsabilidades es una forma de facilitar el desarrollo de las habilidades necesarias para desarrollar responsabilidades clave de un cargo superior. Cuando se utiliza la delegación de responsabilidades con objetivos de desarrollo, sin embargo, suele ser necesario que el directivo haga una mayor supervisión e instrucción. Así pues, cuando se utiliza con este fin, es improbable que la delegación de responsabilidades reduzca mucho la carga de trabajo del directivo.

Razones por las que no se delegan responsabilidades

Dadas todas estas ventajas potenciales de la delegación de responsabilidades, da la impresión de que se debería hacer siempre que fuera posible. Sin embargo, hay una serie de razones por las que los directivos no delegan tantas responsabilidades como debieran (Leana, 1986; Newman y Warren, 1977; Preston y Zimmerer, 1978; Yukl y Fu, 1999). En la Tabla 4-5 se muestran los resultados de un estudio que preguntaba a los directivos de diversas empresas cuál era la importancia de las distintas razones por las que no delegaban.

TABLA 4-5 Porcentaje de directivos que clasificaron una razón para no delegar como moderadamente importante o muy importante

Mantener las decisiones que incluyen información confidencial	87%
Mantener las tareas y decisiones que son muy importantes	76%
Mantener las tareas y decisiones centrales del cargo	73%
Mantener las tareas cuyos errores son muy visibles	58%
Mantener las tareas que uno hace mejor que los subordinados	51%
Mantener las tareas que son difíciles de explicar a los subordinados	43%
Mantener las tareas que son difíciles de supervisar	39%
Mantener las tareas que son interesantes y agradables	24%

Fuente: Adaptado de G. Yukl y P. Fu, "Determinants of delegation and consultation by managers", *Journal of Organizacional Behavior*, 20 (1999), págs. 219-232.

Hay varios aspectos de la personalidad relacionados con la falta de delegación, incluyendo una fuerte necesidad de poder, inseguridad, una alta necesidad de obtener logros, y dificultad para crear relaciones. Algunos directivos disfrutan del ejercicio de su poder sobre sus subordinados y de la sensación de estar a cargo. La delegación de responsabilidades los obligaría a compartir el poder con los subordinados y a reducir su dependencia.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

La delegación de responsabilidades no es nunca absoluta, porque el directivo sigue siendo responsable de las actividades laborales de sus subordinados. Para evitar el riesgo de que se cometan errores, un directivo inseguro puede delegar tareas sensibles tan sólo a unos pocos subordinados de confianza, o puede que no delegue en absoluto. Además, si se permite que un subordinado demuestre su competencia en la realización de responsabilidades directivas se podría crear un competidor para el trabajo del directivo.

Los directivos que tienen una gran necesidad de obtener logros suelen preferir mantener las tareas importantes y difíciles en vez de delegarlas a los subordinados (Miller y Toulouse, 1982). Los directivos que se enorgullecen cuando resuelven problemas importantes pueden mostrarse reacios a delegar esa actividad o a admitir que otra persona puede hacerla igual de bien. Un experimento concluyó que los directivos calificaban la calidad del rendimiento más alta cuando estaban directamente involucrados en la supervisión de la tarea, aunque la calidad real era la misma que cuando se había delegado esta tarea (Pfeffer, Cialdini, Hanna y Knopoff, 1998).

La falta de delegación de responsabilidades también está relacionada con las características de los subordinados, como la pericia para realizar la tarea o los objetivos compartidos. Los directivos son reacios a delegar responsabilidades significativas a subordinados que carecen de la pericia necesaria (Ashour y England, 1972; Leana, 1986; Yukl y Fu, 1999). Incluso si un subordinado tiene la pericia, es improbable que se delegue una responsabilidad significativa si el individuo parece ser indiferente a los objetivos de la tarea (McGregor, 1960). Puede que inicialmente esta percepción no sea cierta, pero la falta de confianza del directivo puede terminar convirtiéndose en una profecía que se cumple a sí misma (Argyris, 1964). A veces, la falta de confianza en los subordinados depende más de problemas de la personalidad del directivo que de las características reales de los subordinados (Johnston, 2000).

El lector no debe suponer que son sólo los directivos inseguros, hambrientos de poder, los que se muestran reacios a delegar responsabilidades. Incluso los directivos que han logrado con éxito delegar poder a sus subordinados suelen afirmar que les resultó difícil a título personal. Analice el caso de Ben Cohen, el cofundador de Ben & Jerry (helados), que cree a pies juntillas en la delegación de poder. Cuando describía lo difícil que fue, explicaba que no le resultaba natural hacer preguntas a los empleados cuando él ya sabía la respuesta, ni escuchar pacientemente cuando decían algo que no era correcto, o cuando les pedía que le dieran ideas cuando se moría de las ganas de explicar las suyas (O'Toole, 1995).

El potencial de la delegación también depende del carácter del trabajo y de la cantidad de autoridad que tiene el líder. Una falta de autoridad del líder para tomar decisiones o cambiar la forma en que se hace el trabajo limita el potencial de la delegación Existe otra restricción cuando los subordinados tienen trabajos muy interdependientes. Incluso cuando la gente tiene objetivos compartidos, es posible que no esté de acuerdo en cuanto a las prioridades o a cuál es la mejor forma de alcanzar los objetivos. En estos casos, la delegación de poder a los individuos para que actúen por cuenta propia aumenta el peligro de que trabajen con propósitos opuestos. Para lograr la coordinación y evitar conflictos destructivos, será necesario dedicar más tiempo a planificar actividades conjuntas y a resolver problemas operativos. En este tipo de situación, es más factible recurrir a las consultas o delegar la autoridad de una tarea a un equipo más que a subordinados particulares. En el Capítulo 11 se analizan los equipos autodirigidos.

Investigación sobre las consecuencias de la delegación de responsabilidades

Hay mucha menos investigación empírica disponible sobre la delegación del líder que sobre las consultas del líder con individuos o grupos. Los estudios sobre la cantidad de delegación de responsabilidades por parte de los supervisores concluyen que tiene una correlación con el rendimiento de los subor-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

dinados (por ejemplo, Bauer y Green, 1996; Leana, 1986; Schriesheim, Neider y Scandura, 1998). Miller y Toulouse (1986) concluyeron que la cantidad de delegación de los altos ejecutivos de 97 empresas pequeñas estaba relacionada con su rentabilidad y con el crecimiento de las ventas. La investigación descriptiva sobre la dirección eficaz también tiende a respaldar la eficacia de la delegación de responsabilidades (Bradford y Cohen, 1984; Kanter, 1983; Kouzes y Posner, 1987; Peters y Austin, 1985; Peters y Waterman, 1982). Sin embargo, resulta difícil determinar en la investigación existente cuál es el sentido de la causalidad. No está claro si la delegación mejora el rendimiento, si un mejor rendimiento da lugar a una mayor delegación, o si se producen ambos efectos de manera simultánea. Se necesitan más estudios longitudinales y experimentales para analizar el sentido de la causalidad y los procesos mediadores (por ejemplo, confianza mutua, objetivos compartidos, confianza del líder en sí mismo, deseo de más responsabilidades por parte del subordinado).

Aplicaciones: líneas directrices de la delegación de responsabilidades

Esta sección del capítulo ofrece una propuesta de algunas líneas directrices para que los directivos utilicen eficazmente la delegación de responsabilidades. Aunque la investigación sobre la delegación sigue siendo muy limitada, hay un considerable acuerdo en la literatura profesional sobre cuándo y cómo se puede utilizar eficazmente la delegación de responsabilidades. Primero se presentan las líneas directrices sobre lo que se puede delegar, seguidas de las líneas directrices sobre cómo hay que delegar (*véase* la Tabla 4-6 para ver un resumen).

TABLA 4-6 Líneas directrices para delegar responsabilidades

Qué hay que delegar
- Tareas que puede hacerlas mejor un subordinado
- Tareas urgentes, pero no de alta prioridad
- Tareas relevantes para la carrera profesional del subordinado
- Tareas de una dificultad adecuada
- Tanto tareas agradables como desagradables
- Tareas que no son centrales al cargo del directivo

Cómo delegar
- Especifique claramente las responsabilidades
- Proporcione la autoridad adecuada y especifique los límites de la discrecionalidad
- Especifique los requisitos de la entrega de informes
- Asegúrese de que el subordinado acepta las responsabilidades
- Informe a todos aquellos que tengan que saber qué es lo que se ha delegado
- Supervise adecuadamente los progresos
- Haga lo necesario para que el subordinado reciba la información que necesita
- Ofrezca apoyo y asistencia, pero evite la delegación inversa
- Haga que los errores se conviertan en una experiencia de aprendizaje.

Qué se puede delegar

La selección de las tareas que se va a delegar depende, en parte, del objetivo de la delegación. A continuación se ofrecen algunas líneas directrices sobre lo que se puede delegar.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

- **Delegue las tareas que puede hacer mejor el subordinado**

Algunas responsabilidades pueden ser mejor desempeñadas por un subordinado que por un directivo. Es probable que el subordinado tenga un mejor rendimiento cuando el individuo tiene una mayor pericia, cuando está más cerca del problema y cuando puede obtener la información con más celeridad, o porque, sencillamente, el directivo no tiene suficiente tiempo para realizar la tarea correctamente. Estas responsabilidades suelen ser buenas candidatas a la delegación, independientemente de su objetivo.

- **Delegue las tareas que son urgentes pero que no tienen una prioridad elevada**

Cuando el objetivo consiste en reducir un exceso de carga de trabajo, las mejores tareas para delegar son aquellas que son urgentes pero que no tienen una prioridad elevada. Estas tareas deben ser realizadas rápidamente, pero el directivo no tiene tiempo para hacerlas todas. Algunas de las tareas pueden ser cosas que el subordinado no puede hacer tan bien como el directivo, pero es mejor que las haga un subordinado a que no se hagan en absoluto. La delegación de estas tareas libera más tiempo para que el directivo se dedique a las tareas de más prioridad.

- **Delegue tareas relevantes para la carrera profesional del subordinado**

Si el objetivo de la delegación consiste en desarrollar las habilidades del subordinado, las responsabilidades que se deleguen deben ser aquellas que sean relevantes para los objetivos profesionales del subordinado. La delegación con fines de desarrollo incluirá probablemente proyectos especiales que permiten que el subordinado tenga la oportunidad de esforzarse para realizar una tarea difícil y ejerza su iniciativa y su capacidad de resolución de problemas. La preparación de un subordinado para que asuma el cargo del directivo, o sea promovido a un cargo similar en otra unidad, requiere que se deleguen algunas responsabilidades directivas importantes, incluyendo algunas que es posible que el subordinado no pueda realizar inicialmente tan bien como el directivo. Algunas de estas tareas delegadas pueden ser irrelevantes para el cargo actual del subordinado y, de hecho, puede que le quiten tiempo de su trabajo habitual.

- **Delegue tareas de una dificultad adecuada**

Las tareas delegadas deben resultar estimulantes al subordinado, pero no deben ser tan difíciles como para que no crea que las puede realizar con éxito. Las tareas deberían ser lo suficientemente difíciles como para que sea probable que se cometan algunos errores, porque los errores son una parte íntegra de la experiencia de aprendizaje. Sin embargo, la tarea no debería ser tan difícil e importante como para que los errores minen la confianza del subordinado en sí mismo y acaben con su reputación. La delegación con fines de desarrollo debe hacerse de manera paulatina. A medida que el subordinado aprende a desempeñar las responsabilidades iniciales, se pueden delegar nuevas responsabilidades.

- **Delegue tanto tareas agradables como tareas desagradables**

Algunos directivos se reservan todas las tareas agradables y sólo delegan las tareas tediosas, aburridas, a los subordinados. Estas tareas no enriquecerán el trabajo de los subordinados y probablemente reducirán, en vez de aumentar, la satisfacción del subordinado con su trabajo. Por otra parte, algunos directivos con complejo de mártires sólo delegan las tareas agradables y se quedan con todas las desagradables. Este planteamiento abre un vacío en el desarrollo de los subordinados y es probable que haga que el trabajo del directivo sea más estresante de lo necesario. La delegación de responsabilidades debe incluir tanto tareas agradables como desagradables. Las tareas desagradables deben ser compartidas por

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

los subordinados o rotar entre ellos para evitar sentimientos de favoritismo o desigualdad en la asignación de los trabajos.

- **Delegue tareas que no son centrales al cargo del directivo**

No deben delegarse aquellas tareas que tienen una importancia simbólica y son centrales al cargo del directivo. Estas responsabilidades incluyen cosas como la definición de objetivos y prioridades de la unidad, la asignación de recursos entre los subordinados, la evaluación del rendimiento de los subordinados, tomar decisiones de recursos humanos sobre incrementos salariales y promociones de los subordinados, dirigir la respuesta del grupo ante una crisis, y diversas actividades del cabeza visible en las que se espera que aparezca el directivo (Mintzberg, 1973). Cuando es necesario desarrollar las habilidades de los subordinados relacionados con estas responsabilidades, se puede utilizar otro tipo de participación como la consulta en las decisiones del grupo en vez de recurrir a la delegación. Por ejemplo, se puede hacer la planificación estratégica en reuniones de planificación en las que los subordinados proporcionan ideas y sugerencias pero donde la responsabilidad de las decisiones estratégicas no queda delegada a subordinados particulares.

Cómo delegar

El éxito de la delegación depende tanto de lo que se delega como de cómo se delega. Las siguientes líneas directrices están diseñadas para minimizar los problemas y evitar los inconvenientes comunes relacionados con la asignación de tareas y la delegación de autoridad. Las primeras cuatro líneas directrices hacen referencia a la reunión en la que se delegan las responsabilidades al subordinado.

- **Especifique claramente las responsabilidades**

Cuando se delega, es esencial asegurarse de qué el subordinado comprende las nuevas responsabilidades. Explique los resultados esperados de la tarea delegada o el trabajo asignado, clarifique los objetivos y prioridades, e informe al individuo sobre cualquier plazo temporal que deba cumplir. Compruebe que se ha comprendido pidiendo al subordinado que le vuelva a decir qué es lo que se espera de él, o planteando preguntas al subordinado sobre aspectos importantes de la tarea. En el caso de un subordinado sin experiencia, puede que quiera pedirle que prepare planes de acción para que pueda revisarlos antes de que los implemente.

- **Proporcione la autoridad adecuada y especifique los límites de la discrecionalidad**

Salvo que se proporcionen los recursos necesarios, es improbable que el subordinado pueda tener éxito en la realización de la tarea delegada. Cuando se asignan nuevas responsabilidades, hay que determinar cuál es la magnitud adecuada de la autoridad necesaria para que el subordinado desempeñe sus responsabilidades. Especifique claramente el alcance de la autoridad y los límites de la discrecionalidad del subordinado. La autoridad incluye los fondos que se pueden comprometer, los recursos que se pueden utilizar, las decisiones que se pueden tomar sin autorización previa y los acuerdos que se pueden negociar directamente con agentes externos o con otras unidades de la organización.

- **Especifique los requisitos de la entrega de informes**

Es importante que el subordinado comprenda el tipo de información que tiene que entregar, la frecuencia con la que se espera que proporcione informes, y la forma en que se supervisarán los progresos

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

(por ejemplo, informes por escrito, reuniones de revisión de los progresos, presentaciones en reuniones del departamento, evaluaciones formales del rendimiento). La frecuencia, y el momento en que se revisan los progresos, dependerán del carácter de la tarea y de la competencia del subordinado. Es adecuado hacer revisiones más frecuentes de las tareas críticas con una gran exposición y un coste elevado de los errores, y cuando los subordinados carecen de experiencia y confianza. A medida que el subordinado va demostrando su competencia en el desempeño de las tareas delegadas se puede reducir la frecuencia de los informes. Los informes de los progresos deben poner de relieve los resultados, pero no se deben ignorar por completo los medios utilizados para desempeñar las tareas delegadas. Es importante asegurarse de que se utilizan procedimientos legales, éticos y que cumplen las políticas de la organización.

- **Asegúrese de que el subordinado acepta las responsabilidades**

Para que la delegación tenga éxito, el subordinado debe aceptar los nuevos trabajos y estar comprometido a hacerlos. En algunos casos la aceptación no es un problema, porque los trabajos son interesantes e importantes para la promoción profesional del subordinado. Sin embargo, el subordinado puede mostrarse reacio a reconocer que tiene dudas e inquietudes sobre los nuevos trabajos. Resulta útil permitir que el subordinado participe en la determinación de las tareas que se le van a asignar y cuánta autoridad va a recibir. Cuando la delegación de responsabilidades se hace con fines de desarrollo del subordinado, resulta útil analizar con el mismo porqué son relevantes las tareas delegadas para su avance profesional. Si el subordinado carece de confianza en sí mismo, resulta útil expresar la confianza en la capacidad que tiene de hacer un buen trabajo.

Cómo gestionar la delegación

Las siguientes cinco líneas directrices describen los pasos que deberían dar los directivos tras haber delegado responsabilidades en un subordinado. Estos pasos ayudan a garantizar que la delegación tendrá éxito.

- **Informe a todo aquel que tenga que estar informado**

Los individuos afectados por la delegación, y aquellos cuya cooperación y asistencia necesitará el subordinado para desempeñar las tareas delegadas, deberían ser informados de las nuevas responsabilidades y autoridad del subordinado. Salvo que sean informados por el directivo de la delegación, es posible que estas personas pongan en duda la autoridad del subordinado e ignoren sus solicitudes e instrucciones. Las personas que tienen que ser informadas pueden ser otros subordinados, subordinados de su subordinado, sus iguales en otras unidades, agentes externos como los clientes y proveedores, y su propio superior.

- **Supervise los progresos de la forma pertinente**

En el caso de las tareas delegadas, igual que en todas las demás tareas, es importante hacer una supervisión de los progresos e informar de los mismos al subordinado. Resulta difícil lograr un equilibrio óptimo entre el control y la delegación, por lo que las reuniones de revisión de los progresos permiten al directivo supervisar los progresos del subordinado sin tener que hacer una supervisión de cerca de las actividades cotidianas. El subordinado recibe un considerable margen de maniobra para ocuparse de los problemas sin interferencias, pero tiene la libertad de pedir consejos y ayuda siempre que lo necesite. Cuando se delega la autoridad, el directivo y el subordinado deberían recibir cuáles son los tipos de mediciones del rendimiento e indicadores de los progresos que deben recopilar.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

- **Haga lo necesario para que el subordinado reciba la información que necesita**

Lo mejor suele ser que todo el flujo de información detallada sobre el rendimiento del subordinado vaya directamente al mismo, llegando al directivo con menos frecuencia una información recopilatoria menos detallada. Sin embargo, cuando la delegación se produce con fines de desarrollo de un subordinado inexperto, puede que se tenga que recopilar información detallada con más frecuencia para comprobar de cerca los progresos del subordinado. Además de la información sobre el rendimiento, el subordinado necesitará diversos tipos de información técnica y general para poder realizar eficazmente las tareas delegadas. Mantenga informado al subordinado sobre los cambios que afectan a sus planes y plazos. Cuando sea posible, haga que la información técnica relevante llegue directamente al subordinado y ayúdele a establecer sus propias fuentes de información esencial.

- **Proporcione apoyo y asistencia, pero evite la delegación inversa**

El directivo debería proporcionar apoyo psicológico al subordinado que se siente desanimado o frustrado, y animarlo a seguir esforzándose. Para las tareas que se acaban de delegar, es posible que sea necesario proporcionar más asesoramiento e instrucciones sobre los procedimientos para realizar algunas facetas del trabajo. Sin embargo, es importante evitar la delegación inversa, por la que se retoma el control de una tarea que se había delegado anteriormente. Cuando el subordinado pide ayuda para resolver los problemas, debería pedírsele que recomiende una solución. El directivo puede ayudarlo a evaluar si la solución es viable y adecuada.

- **Haga que los errores se conviertan en una experiencia de aprendizaje**

Es importante reconocer que los errores son inevitables cuando se delegan tareas. Los errores y los fracasos deben ser tratados rigurosamente, pero la respuesta no debería ser una crítica ni una búsqueda de culpabilidades. Por el contrario, el episodio debe convertirse en una experiencia de aprendizaje para ambas partes a medida que analizan las razones del error e identifican formas de evitar errores parecidos en el futuro. Si resulta patente que el subordinado no sabe cómo hacer alguna parte esencial del trabajo, el directivo debería proporcionar instrucciones y asesoramiento adicionales.

Delegación de poder percibido

La teoría e investigaciones revisadas anteriormente en este capítulo analizan el reparto del poder y la participación, los procedimientos de decisión y la estructura formal de la organización desde la perspectiva de la conducta del líder. El énfasis se ha puesto en lo que hay que hacer para dar a los individuos una mayor influencia sobre las decisiones laborales y para crear condiciones que promuevan la iniciativa y la autodeterminación. Las acciones del líder y los procesos de decisión son un importante determinante de la delegación de poder pero, en sí, no explican cuándo y por qué siente la gente que tiene realmente poder. Se pueden obtener nuevas perspectivas analizando las percepciones, necesidades y valores del seguidor.

La naturaleza de la delegación de poder psicológico

La expresión *delegación de poder psicológico* describe cómo están influidas la motivación y la autoeficacia de los individuos por la conducta de liderazgo, las características del trabajo, la estructura de la organización y sus propias necesidades y valores. Una razón por la que es importante tener en cuenta

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

los procesos psicológicos es que las prácticas participativas y los programas de participación de los empleados no reducen necesariamente la sensación de falta de poder ni hacen que los individuos sientan que su trabajo tiene sentido y merece la pena (Conger y Kanungo, 1988). Por ejemplo, es improbable que permitir que las personas determinen cómo tienen que hacer una tarea trivial y sin importancia aumente su sentimiento de valía y realización. La delegación de la responsabilidad de una tarea más significativa no delegará poder si los individuos carecen de las habilidades y conocimientos necesarios para realizar la tarea con éxito y están preocupados por la posibilidad de fracasar. La oportunidad de elegir a un líder no constituirá un gran paso en la reducción de los sentimientos de falta de poder si la elección es entre candidatos igualmente insatisfactorios. Las teorías sobre la delegación de poder psicológico intentan explicar cuándo y por qué tienen éxito los esfuerzos para delegar poder a los individuos.

Varios académicos han propuesto teorías para definir los elementos de la delegación del poder psicológico (por ejemplo, Bowen y Lawler, 1992; Conger y Kanungo, 1988; Kanter, 1983; Thomas y Velthouse, 1990) pero, hasta ahora, sólo ha habido una investigación limitada sobre esta cuestión. Un estudio de Spreitzer (1995) determinó que se podía respaldar la proposición de que la delegación de poder psicológico incluye cuatro elementos definitorios: (1) significado (2) autodeterminación (3) autoeficacia y (4) impacto. Un individuo se sentirá con más poder si el contenido y las consecuencias del trabajo son consistentes con los valores e ideales del individuo, si tiene la capacidad de decidir cómo y cuándo va a hacer el trabajo, si tiene confianza en su capacidad de hacerlo eficazmente, y si cree que es posible tener un impacto significativo en el trabajo y el entorno laboral. El énfasis en estos cuatro elementos relaciona la delegación de poder psicológico con las primeras teorías e investigaciones sobre la motivación laboral (por ejemplo, Bandura, 1986; Shamir, 1991), el diseño del puesto de trabajo (por ejemplo, Hackman y Oldham, 1980; Fried y Ferris, 1987), el liderazgo participativo (por ejemplo, Vroom y Jago, 1978; Sagie y Koslowsky, 2000) y los programas organizacionales sobre la participación de los empleados (por ejemplo, Cotton, 1993; Lawler, 1986).

Consecuencias de la delegación de poder

La delegación de poder psicológico tiene probablemente el mismo tipo de consecuencias que una gran motivación intrínseca y una gran autoeficacia. Se han identificado diversos beneficios potenciales (Block, 1987; Howard, 1998; Thomas y Velthouse, 1990). Las consecuencias beneficiosas incluyen (1) un mayor compromiso con la tarea (2) una mayor iniciativa para desempeñar las responsabilidades del cargo (3) una mayor persistencia ante los obstáculos y los contratiempos temporales (4) más innovación y aprendizaje, y mayor optimismo sobre el éxito final del trabajo (5) una mayor satisfacción en el trabajo (6) un mayor compromiso organizativo y (7) una menor rotación de empleados. También se han identificado algunos costes y riesgos potenciales (por ejemplo, Baloff y Doherty, 1989; Bowen y Lawler, 1992; Eccles, 1993). Los ejemplos incluyen (1) mayores costes de la selección y formación (2) mayores costes laborales de los empleados cualificados (3) una calidad del servicio inconsistente (4) caros obsequios y malas decisiones de algunos empleados (5) sentimientos del consumidor de falta de equidad por un trato desigual (6) oposición de los directivos intermedios que se sienten amenazados, y (7) conflictos debido a las mayores expectativas de los empleados por encima de lo que la alta dirección está dispuesta a conceder. Hasta ahora, sólo unos pocos estudios han analizado las consecuencias de la delegación de poder psicológico (por ejemplo, Howard y Wellins, 1994; Koberg, Boss, Senjem y Goodman, 1999; Konczak, Stella y Trusty, 2000; Spreitzer, 1995; Spreitzer, Kizilos y Nason, 1997). Es demasiado pronto para alcanzar conclusiones en firme, pero la evidencia combinada de estos estudios y de las líneas de investigación relacionadas sugiere que los beneficios potenciales se materializarán probablemente cuando las condiciones sean favorables para la delegación de poder.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Cómo facilitar las condiciones para la delegación de poder

Una serie de autores (por ejemplo, Ackoff, 1994; Argyris, 1998; Bowen y Lawler, 1992; Conger, 1989; Forrester, 2000; Gratton, 2004; Howard, 1998; Leadbeater, 2000; Randolph, 1995; Spreitzer, 1996) han sugerido cuáles son las condiciones que promueven y refuerzan los sentimientos de poder. Las características de la organización, de sus miembros y del trabajo pueden animar o desanimar a los líderes a intentar delegar poder a sus subordinados, y pueden facilitar o limitar el éxito de los esfuerzos de delegación de poder en los subordinados (*véase* la Tabla 4-7). A continuación se describen con más detalle algunas características de la situación que pueden facilitar las condiciones para delegar poder.

TABLA 4-7 Condiciones que facilitan la delegación de poder psicológico

Condición	*Desfavorable*	*Favorable*
Estructura organizativa	Elevada centralización y formalización	Muy descentralizada, baja formalización
Estrategia competitiva	Bajo coste, producto o servicio estándar	Personalizado, producto/servicio muy diferenciado
Diseño y tecnología de la tarea	Tarea sencilla, repetitiva y tecnología segura	Tarea compleja, no rutinaria, tecnología poco segura
Duración de la relación con consumidores/clientes	Breves transacciones durante un intervalo de tiempo reducido	Relaciones repetidas en una relación continua
Valores culturales dominantes en la organización	Operaciones seguras y eficientes sin errores	Flexibilidad, aprendizaje y participación
Características de los empleados	Poca motivación para obtener logros, locus de control externo y estabilidad emocional	Elevada necesidad de obtener logros, locus de control interno y estabilidad emocional
Capacidad de los empleados	Poco cualificados, inexpertos	Profesionales muy cualificados
Contrato laboral del empleado	Empleado temporal	Empleado con contrato de duración indefinida
Propiedad del empleado y recompensas por los éxitos	Ninguna o muy poca	Los empleados son accionistas o co-propietarios
Programas de participación de los empleados	Inexistentes	Amplios programas muy respaldados por la alta dirección
Confianza mutua	Baja	Elevada

Diseño del puesto de trabajo. Los empleados tienen pocas oportunidades de que se les delegue el poder cuando realizan trabajos rutinarios, de producción repetitiva, o trabajos en los que tienen tan sólo una breve relación con los consumidores. Hay un mayor potencial de un trabajo significativo y de autodeterminación en un trabajo que tiene tareas complejas, relaciones más largas con los consumidores, y relaciones continuas con los mismos consumidores. El acceso a la información y a los recursos necesarios para hacer el trabajo aumentan la autodeterminación y la autoeficacia.

Estructura de la organización. En aquellas organizaciones que tienen una elevada centralización del poder en la alta dirección, los niveles directivos intermedios e inferiores tienen poco poder o auto-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

ridad, lo que limita gravemente la oportunidad de utilizar la delegación de responsabilidades o el enriquecimiento del puesto de trabajo. De la misma manera, es menos probable que se delegue a los directivos y empleados de los escalafones inferiores cuando la organización tiene una gran formalización y normalización, con muchas reglas y procedimientos detallados para hacer el trabajo de la misma forma eficiente en todas las localizaciones (por ejemplo, los restaurantes de comida rápida). Por el contrario, las organizaciones descentralizadas que compiten con productos o servicios personalizados ofrecen más oportunidades para que los empleados decidan cómo van a hacer el trabajo y ejerzan la iniciativa para resolver problemas.

Cultura de la organización. La expresión *cultura de la organización* se utiliza para describir los valores y creencias compartidas de los miembros sobre las actividades de la organización y las relaciones interpersonales (*véase* el Capítulo 10). Una cultura que pone el énfasis en las operaciones eficientes y seguras sin errores desanimará a los miembros de tomar la iniciativa para resolver los problemas. Incluso los directivos intermedios pueden tener miedo de cometer errores que pongan en peligro su carrera en la organización. Por el contrario, una cultura con fuertes valores de flexibilidad, aprendizaje y participación respaldará la delegación de poder a los empleados.

Selección y valoración de los líderes. Es más probable que haya una mayor delegación de poder cuando los miembros eligen a los líderes durante periodos limitados, lo que constituye una práctica común en las organizaciones de voluntarios, las asociaciones profesionales y las unidades políticas democráticas (por ejemplo, ayuntamientos, consejos escolares y parlamentos). La mayoría de las organizaciones empresariales privadas tienen líderes que son nombrados más que elegidos, pero algunas empresas utilizan una forma híbrida de selección. Los líderes son elegidos por un consejo de representantes que fueron elegidos por los miembros (*véase* de Jong y van Witteloostuijn, 2004). Independientemente de cómo se elija al líder, la influencia de los miembros es mayor cuando participan activamente en la valoración del rendimiento del líder, especialmente si son capaces de expulsar a un líder que tenga un rendimiento insatisfactorio.

Procedimientos para influir sobre las decisiones. En algunas organizaciones, los estatutos especifican que debe organizarse una reunión o referéndum para permitir a los miembros decidir sobre los temas importantes mediante un voto por mayoría. En las grandes organizaciones donde no es viable una participación directa, se utiliza a veces una forma alternativa de delegación de poder que consiste en tener a la representantes electos de cada una de las grandes subunidades en el consejo de gobierno, o en permitir que los miembros de los escalafones inferiores elijan a uno o más representantes para el consejo de administración. En muchas organizaciones del sector público, los miembros también tienen derecho de asistencia a las reuniones públicas del consejo o la junta para expresar sus opiniones sobre los temas importantes antes de que se tome una decisión. La elección de los líderes, y la utilización de juntas o consejos de decisión política con los miembros electos, son prácticas frecuentes en las organizaciones del sector público y en las asociaciones profesionales, pero infrecuentes en las organizaciones privadas del sector empresarial en Estados Unidos.

El éxito de las estructuras y procedimientos formales para aumentar la influencia de los miembros sobre las decisiones estratégicas es un asunto de continua controversia (Kerr, 2004). Entre los muy distintos tipos de democracia industrial, las repercusiones del rendimiento organizativo y la satisfacción de los miembros dependen del tipo de organización y sociedad en que se emplean. Se deben superar muchos obstáculos al éxito para poder realizar los beneficios potenciales.

Liderazgo compartido. La delegación de poder también aumenta cuando las responsabilidades del liderazgo están compartidas entre los miembros de una pequeña organización o equipo, en vez de estar en manos de un único líder. Un ejemplo es la creciente utilización de equipos autodirigidos en las organizaciones empresariales (*véase* el Capítulo 11). El tipo más extremo de liderazgo compartido se produce cuando se toman todas las decisiones importantes de manera colectiva, y las responsabilida-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

des del liderazgo de las operaciones cotidianas están distribuidas entre los miembros y rotan con frecuencia. Es más probable encontrar este tipo de delegación de poder en los pequeños negocios propiedad de los empleados, las cooperativas y las organizaciones de voluntarios. Un ejemplo de una organización sin jefes es el que proporciona Vanderslice (1988) en su caso de estudio sobre el restaurante Moosewood.

> Moosewood es una pequeña organización de propiedad colectiva con una sólida base financiera y 15 años de antigüedad. El restaurante tiene 18 miembros, y todos participan en la toma de decisiones importantes, como los cambios de política, la selección y despido de sus miembros, los temas financieros, los salarios y prestaciones, y la selección de los proveedores. Además, suele haber entre 4 y 6 empleados temporales que no participan en la toma de decisiones pero que pueden ser aceptados como miembros regulares tras un año de trabajo en prácticas. Se rotan las áreas de responsabilidad entre los miembros. El periodo de responsabilidad de un individuo sobre determinado trabajo depende del ciclo lógico de la tarea y del interés del individuo por hacerla. Todos los trabajos están disponibles para cualquier miembro que quiera aprender a hacerlo, y se anima a los miembros a probar a hacerlos todos. La rotación de los trabajos reparte la pericia y la responsabilidad entre los miembros en vez de acumularlas en uno o dos directivos. Todos los trabajos cobran el mismo salario por hora, y los ingresos provenientes del 15 por ciento que se cobra en concepto de propina se reparten entre todos los miembros. Existen algunas diferencias de poder, pero se basan en la pericia y compromisos demostrados con la organización. La rendición de responsabilidades se regula mediante los valores internalizados y la presión del grupo. Sin embargo, sigue siendo un problema reprochar a un miembro una conducta inadecuada.

Cómo pueden los líderes aumentar la delegación de poder

La teoría y la investigación sobre la delegación de poder psicológico dejan patente que el liderazgo participativo y la delegación de responsabilidades no son los únicos tipos de conducta de liderazgo que pueden hacer que la gente sienta que tiene poder. Hay otros tipos de conducta de liderazgo que pueden afectar directamente a la delegación de poder psicológico, y estas conductas también amplían los efectos del liderazgo directivo y de la delegación de responsabilidades (Forrester, 2000; Howard, 1998; Konczak *et al.*, 2000). La Tabla 4-8 proporciona líneas directrices sobre cómo delegar poder a los subordinados. Las conductas se explican con más detalle en otras partes de este texto.

TABLA 4-8 Líneas directrices para delegar poder

- Aclare los objetivos y explique cómo quedan respaldados por el trabajo.
- Involucre a las personas en la toma de las decisiones que las afectan.
- Delegue las responsabilidades y autoridad sobre las actividades importantes.
- Tenga en cuenta las diferencias individuales en cuanto a motivaciones y habilidades.
- Proporcione acceso a la información relevante.
- Proporcione los recursos necesarios para desempeñar las nuevas responsabilidades.
- Cambie los sistemas directivos para que sean coherentes con el poder delegado.
- Elimine las restricciones burocráticas y los controles innecesarios.
- Exprese su confianza y seguridad en las personas.
- Asesore y aconseje cuando se le pida.
- Anime y respalde la iniciativa y la resolución de los problemas.
- Reconozca las contribuciones y los logros importantes.
- Asegúrese de que las recompensas son acordes a las nuevas responsabilidades.
- Asegúrese de que se rinden cuentas del uso ético del poder.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Resumen

El liderazgo participativo incluye los esfuerzos de un directivo para animar y facilitar la participación de los demás en la toma de decisiones que, de lo contrario, hubiera tomado el directivo por sí solo. La participación puede adoptar muchas formas, desde la revisión de una propuesta de decisión tras recibir protestas, hasta pedir sugerencias antes de tomar la decisión, pedir a un individuo o un grupo que tome la decisión conjuntamente, o permitir que otras personas tomen una decisión sujeta a la autorización final del directivo. Suele ser necesario involucrar a otras personas en la toma de decisiones para conseguir que las decisiones sean aprobadas e implementadas en las organizaciones. Incluso cuando no es necesario consultar a los demás antes de tomar una decisión, es posible que un directivo prefiera hacerlo para materializar los beneficios potenciales, que incluyen mejores decisiones y una mayor aceptación de las mismas.

Se han hecho muchos estudios sobre los resultados de la participación, pero la evidencia empírica no es suficientemente fuerte y consistente como para extraer conclusiones firmes. La inexistencia de resultados coherentes sobre la eficacia del liderazgo participativo significa probablemente que los distintos tipos de participación son eficaces en algunas situaciones pero no en otras. Es improbable que la participación sea eficaz si los participantes potenciales no comparten los objetivos del líder, si no quieren asumir la responsabilidad de ayudar a tomar las decisiones, si no tienen confianza en el líder o si las presiones de tiempo y la dispersión geográfica de los participantes hace que no sea práctico consultarlos individualmente u organizar reuniones de grupo. Los tipos de participación en grupo serán probablemente ineficaces salvo que el directivo tenga las suficientes habilidades como para resolver los conflictos, facilitar una resolución constructiva de los problemas y abordar los frecuentes problemas relativos a los procesos que se producen en los grupos (*véase* el Capítulo 11).

Vroom y Yetton desarrollaron un modelo de liderazgo participativo para ayudar a los directivos a identificar los procedimientos de decisión adecuados en las distintas situaciones. Las variables relativas a la situación son características de la situación de decisión que determinan si determinados procedimientos de decisión aumentarán o reducirán la calidad y aceptación de la decisión. El modelo fue ampliado por Vroom y Jago para incluir otros criterios y aspectos de la situación. La investigación sobre estos modelos es limitada, pero proporciona un respaldo moderado a los mismos. Las conclusiones sugieren que es probable que los directivos sean más eficaces si utilizan los procedimientos de decisión adecuados a la situación.

La delegación de responsabilidades incluye la asignación de nuevas responsabilidades y una autoridad adicional a subordinados particulares o a un equipo. Los beneficios potenciales de la delegación de responsabilidades incluyen mejores decisiones, una mayor motivación de los subordinados, trabajos más satisfactorios para los subordinados, el desarrollo de las habilidades de los subordinados y la reducción de la sobrecarga de trabajo del directivo. La falta de confianza en los subordinados, y el deseo de consolidar su poder, impiden que algunos directivos deleguen tanto como debieran. La investigación sobre las consecuencias de la delegación de responsabilidades sigue siendo limitada, pero las conclusiones sugieren que puede ser eficaz cuando se utiliza para las decisiones pertinentes y se realiza de manera competente.

La delegación de poder psicológico incluye una combinación de un trabajo significativo, una elevada autoeficacia, autodeterminación y capacidad de influir sobre eventos relevantes. Los líderes pueden afectar a la delegación de poder psicológico de los seguidores de muchas maneras, y el liderazgo participativo y la delegación de responsabilidades son tan sólo dos de las conductas relevantes. El que un empleado sienta que tiene poder o no también depende de las características del puesto de trabajo, la organización y los empleados.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Preguntas para la revisión y el debate

1. ¿Cuáles son los beneficios y riesgos potenciales del liderazgo participativo?
2. ¿Qué hemos aprendido de la investigación sobre el liderazgo participativo?
3. ¿Qué condiciones determinan si es probable que tenga éxito un procedimiento de decisión participativa?
4. Explique brevemente el modelo normativo de Vroom-Yetton y la ampliación del modelo de Vroom-Jago.
5. ¿Qué utilidad tienen estos modelos prescriptivos si el líder no conoce las respuestas a algunas preguntas sobre la situación?
6. ¿Cuáles son algunas líneas directrices para promover la participación?
7. ¿Cuáles son los beneficios potenciales y los riesgos de la delegación?
8. ¿En qué condiciones es más probable que tenga éxito la delegación?
9. ¿Cuáles son algunas de las líneas directrices sobre las que se puede delegar?
10. ¿Por qué resulta tan difícil para algunos directivos delegar o compartir el poder?
11. ¿Cuáles son los elementos esenciales de la delegación de poder psicológico?
12. ¿Cuáles son algunas de las condiciones que facilitan la delegación de poder a los empleados?
13. ¿Qué tipos de conducta de liderazgo contribuyen a una gran delegación de poder?

Conceptos clave

- Decisión autocrática
- Consulta
- Aceptación de la decisión
- Calidad de la decisión
- Procedimiento de decisión
- Delegación de responsabilidades
- Programas de participación de los empleados
- Modelo de decisión normativa
- Participación
- Delegación de poder psicológico
- Autodeterminación
- Autoeficacia
- Confianza

CASOS

Echo Electronics

Paul Sanchez es un director de producción de Echo Electronics, una pequeña empresa que fabrica y distribuye equipos de comunicaciones. Los subordinados directos de Paul son los supervisores de los cuatro departamentos de producción de la fábrica de la empresa. Hace seis meses, el director de ingeniería de Echo Electronics propuso un plan para instalar nuevas estaciones de trabajo informatizadas que aumentarían la productividad de la fábrica. A Paul le pareció una buena idea y mostró su agrado por el cambio. El consejero delegado también aprobó el plan, y se instalaron inmediatamente los nuevos equipos.

Tres meses más tarde, Paul se sintió sorprendido y decepcionado al darse cuenta de que no se había producido el incremento esperado de la pro-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

ductividad. De hecho, la productividad y la calidad habían disminuido. El director de marketing le dijo a Paul que varios de los mejores consumidores se habían quejado por recibir equipos defectuosos de Echo. Paul no cree que el problema se deba a las nuevas estaciones de trabajo. Los técnicos de la empresa que las montaron las comprobaron recientemente y concluyeron que funcionaban correctamente. Paul habló con una persona de otra empresa que utiliza las mismas estaciones y le dijo que habían tenido un gran éxito en su empresa.

Cuando Paul analizó el problema con sus cuatro supervisores de producción, concluyó que compartían su preocupación, pero no se pusieron de acuerdo sobre la causa del problema. Las razones que se dieron sobre la reducción del rendimiento incluían un mal diseño de las estaciones de trabajo, una formación inadecuada de los operadores que las utilizaban, y la falta de incentivos financieros para aumentar la productividad. Los supervisores también dijeron a Paul que los trabajadores tenían opiniones contrarias a las estaciones de trabajo. La moral disminuyó, y dos empleados se fueron porque no les gustaban los cambios que se habían hecho en el trabajo.

Esta mañana Paul recibió una llamada telefónica del consejero delegado que acababa de recibir las cifras de producción del último mes y llamaba para mostrar su preocupación al respecto. El consejero delegado indicó que Paul tenía que resolver el problema, y que debía dar pasos de inmediato para solucionarlo. El consejero delegado quiere saber la semana que viene cuáles son los pasos que va a dar Paul para revertir el declive de la productividad y de la calidad del producto. ◆

FUENTE: Adaptado de un caso de Timothy R. Hinkin y utilizado con su autorización.

PREGUNTAS

1. ¿Qué acciones podría haber tomado Paul para prevenir el problema?
2. ¿Qué pasos debería dar ahora para resolverlo?

Alvis Corporation

Kathy McCarthy era la directora de un programa de producción de Alvis Corporation, una empresa que fabrica equipos de oficina. Los trabajadores no tienen un sindicato. Tras leer un artículo que destaca los beneficios de la dirección participativa, Kathy consideraba que podría materializar estos beneficios en su departamento si permitía a los trabajadores participar en algunas decisiones que los afectan. Kathy eligió dos decisiones para poner a prueba la dirección participativa.

La primera decisión afectaba a la determinación de los periodos vacacionales. Todos los veranos los trabajadores reciben dos semanas de vacaciones, pero no puede haber más de dos trabajadores de vacaciones al mismo tiempo. En los años anteriores Kathy tomó esta decisión por su cuenta. Primero pediría a los trabajadores que indicaran sus preferencias, y después analizaría cómo se vería afectado el trabajo en función de las personas que estuvieran de vacaciones simultáneamente. Era importante determinar los periodos de vacaciones de forma que se garantizase la disposición del personal necesario para realizar todas las operaciones esenciales del departamento. Cuando más de dos trabajadores querían los mismos días, y tenían habilidades parecidas, solía dar preferencia a los trabajadores con la mayor productividad.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

La segunda decisión hacía referencia a los estándares de producción. Las ventas habían estado aumentando de forma estable durante los últimos años, y la empresa había instalado recientemente nuevos equipos para aumentar la productividad. Los nuevos equipos harían posible producir más con el mismo número de trabajadores. La empresa tenía un sistema de incentivos por el que los trabajadores recibían una cantidad unitaria por cada unidad producida por encima de la cantidad estándar. Existían otros estándares independientes para cada tipo de producto, en función de un estudio de ingeniería industrial realizado unos pocos años antes. La alta dirección quería revisar únicamente los estándares de producción para reflejar el hecho de que los nuevos equipos hacían posible que los trabajadores pudieran ganar más sin tener que trabajar más. Se necesitaban los ahorros derivados de la mayor productividad para pagar los nuevos equipos.

Kathy convocó una reunión de sus 15 trabajadores una hora antes de terminar la jornada laboral y explicó que quería que debatieran dos cuestiones y que hicieran recomendaciones. Pensó que se podrían sentir intimidados y no participarían en el debate si ella estaba presente, así que los dejó solos para que discutieran entre ellos. Además, Kathy tenía otra reunión con el director de control de calidad. Los problemas de calidad habían aumentado tras instalar los nuevos equipos, y los ingenieros industriales estaban analizando el problema para intentar determinar por qué había empeorado la calidad en vez de mejorar.

Cuando Kathy regresó a su departamento justo a la hora de salida, quedó sorprendida al averiguar que los trabajadores habían recomendado que se mantuvieran los mismos estándares. Supuso que sabían que los incentivos ya no eran justos y definirían un estándar superior. El trabajador que actuó de portavoz explicó que su sueldo base no había subido con la inflación y que el mayor incentivo restauraba sus ingresos al nivel anterior.

Sobre el tema de las vacaciones, el grupo había llegado a un callejón sin salida. Varios trabajadores querían irse de vacaciones la misma quincena, y no se podían poner de acuerdo para ver quién se iba. Algunos trabajadores afirmaban que tenían que tener prioridad por tener una mayor antigüedad, mientras que otros afirmaban que la prioridad debería determinarse en función de la productividad, igual que antes. Puesto que era la hora de salir, el grupo concluyó que Kathy tendría que tomar la decisión ella misma. Al fin y al cabo, ¿no era eso para lo que la pagaban? ◆

FUENTE: Copyright © 1987 de Gary Yukl.

PREGUNTAS

1. ¿Eran las dos decisiones adecuadas al procedimiento de decisión en grupo según el modelo Vroom-Yetton?
2. ¿Qué errores se hicieron al utilizar la participación, y qué se podía haber hecho para evitar las dificultades que tuvo la directiva?
3. ¿Fueron las dos decisiones adecuadas para introducir la participación en el departamento?

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

CAPÍTULO 5

CREACIÓN DE PAPELES DIÁDICOS, ATRIBUCIONES Y EL PAPEL DE LOS SEGUIDORES

www.elsolucionario.net

Objetivos de aprendizaje

Al estudiar este capítulo, debe llegar a entender:

- Cómo influyen las atribuciones y las teorías implícitas en la percepción del seguidor y a la evaluación de un líder.
- Cómo se ve influida la conducta del líder por las atribuciones sobre los motivos y habilidades de los subordinados.
- Por qué se desarrollan distintas relaciones diádicas entre un líder y cada subordinado.
- Las principales conclusiones de la investigación sobre la teoría del intercambio entre el líder y el miembro y las limitaciones de esta investigación.
- La forma correcta de dirigir a un subordinado que tiene un rendimiento deficiente.
- Lo que pueden hacer los seguidores para tener una relación diádica más eficaz con el líder.
- Cómo puede sustituir la autogestión del seguidor a algunos aspectos del liderazgo.
- Por qué es importante que los directivos integren su papel de líder y seguidor.

La mayor parte de las primeras teorías e investigaciones sobre la conducta de liderazgo no tenía en cuenta en qué medida varían los líderes su conducta con sus distintos subordinados. Sin embargo, el análisis de la delegación de responsabilidades del capítulo anterior deja claro que las relaciones diádicas no son idénticas con todos los subordinados directos de un líder. Este capítulo parte de una teoría (ILM) que describe cómo desarrolla un líder una relación de intercambio a lo largo del tiempo con cada subordinado a medida que ambas partes se influyen mutuamente y negocian el papel del subordinado en la organización. A continuación se analiza la teoría de la atribución para descubrir cómo interpretan los líderes el rendimiento de los subordinados y cómo deciden reaccionar. Se analiza la investigación sobre la gestión de las impresiones hacia arriba para ver cómo intentan influir los subordinados sobre la per-

www.elsolucionario.net

cepción que tiene el líder de su competencia y motivación. Esta parte del capítulo también ofrece algunas líneas directrices sobre cómo pueden abordar los líderes un rendimiento insatisfactorio y mejorar la calidad de la relación de intercambio.

El capítulo pasa a continuación a centrarse en los enfoques de liderazgo centrados en el seguidor. La mayor parte de la literatura sobre el liderazgo del último medio siglo se centraba en los líderes. Se han analizado con detalle las actitudes y conductas de los líderes pero, hasta hace poco, sólo ha habido interés en las actitudes y conductas de los seguidores como un indicador de la influencia y eficacia del líder. El Capítulo 4 describe la investigación sobre las percepciones que tienen los seguidores de la delegación de poder, y este capítulo describe la investigación sobre la evaluación que hacen los seguidores de la eficacia del líder. Se analizan también los procesos de autogestión que permiten a los seguidores ser más eficaces como contribuidores individuales, incluso sin buenos líderes. El capítulo incluye líneas directrices sobre cómo se puede ser un seguidor eficaz al tiempo que se mantiene uno fiel a sus propios valores. Finalmente, incluye un breve análisis sobre la integración del papel del líder y seguidor en las organizaciones.

La teoría del intercambio líder-miembro

La teoría del intercambio líder-miembro (ILM) describe los procesos de definición de papeles entre un líder y cada subordinado individual y la relación de intercambio que se desarrolla a lo largo del tiempo (Dansereau, Graen y Haga, 1975; Graen y Cashman, 1975). La teoría ILM se denominó inicialmente la teoría de la relación vertical de la díada dada su atención a los procesos de influencia recíproca en díadas verticales compuestas por una persona que tiene una autoridad directa sobre otra.

Versión inicial de la teoría ILM

La premisa básica de la teoría es que los líderes desarrollan una relación de intercambio independiente con cada subordinado a medida que las dos partes definen mutuamente el papel del subordinado. Graen y Cashman (1975) sugirieron que las relaciones de intercambio se crean a partir de la compatibilidad personal y la competencia y dependencia del subordinado. Con el tiempo, es probable que el líder establezca, o bien una relación de intercambio elevado, o bien una relación de intercambio reducido con cada subordinado.

Según esta teoría, la mayoría de los líderes desarrolla una relación de intercambio elevado con un reducido número de subordinados de confianza que actúan como asistentes, lugartenientes o consejeros. La base para establecer una relación de intercambio elevado es el control del líder sobre los resultados que son deseables para el subordinado. Estos resultados incluyen cosas como la asignación de tareas interesantes y deseables, la delegación de más responsabilidad y autoridad, compartir más información, participar en algunas de las decisiones del líder, recompensas tangibles como un incremento salarial, prestaciones especiales (por ejemplo, un mejor horario laboral, una oficina más grande), respaldo y aprobación personal, y promoción de la carrera profesional del subordinado (por ejemplo, recomendación de una promoción, ofrecimiento de trabajos que permiten desarrollarse y con una gran visibilidad). A cambio del mayor estatus, influencia y prestaciones, el subordinado en una relación de intercambio elevado tiene obligaciones y costes adicionales. Se espera que el subordinado trabaje más duro, esté más comprometido con los objetivos de las tareas, sea leal al líder y comparta algunas de las obligaciones administrativas de este último. El desarrollo de relaciones de intercambio elevado se produce paulatinamente a lo largo del tiempo, a través de un refuerzo recíproco de la conducta a medida que se repite el ciclo del intercambio una y otra vez. Salvo que se rompa el ciclo, es probable que la relación desarrolle un alto grado de dependencia, lealtad y respaldo mutuos.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Los beneficios que obtiene el líder de una relación de intercambio elevado son evidentes. El compromiso del subordinado es importante cuando la unidad del líder tiene tareas que requieren una iniciativa y esfuerzo considerables por parte de algunos miembros. La asistencia proporcionada por subordinados comprometidos puede tener un valor incalculable para un directivo que no tiene suficiente tiempo ni energía para realizar todas las obligaciones administrativas bajo su responsabilidad. Sin embargo, la relación de intercambio elevado crea ciertas obligaciones y restricciones para el líder. Para mantener estas relaciones, el líder debe prestar atención a los subordinados, ser sensible a sus necesidades y sentimientos, y recurrir más a métodos de influencia que requieren mucho tiempo, como la persuasión y la consulta. El líder no puede recurrir a la coerción o a imponer su autoridad sin poner en peligro esta relación especial.

La relación de intercambio que se establece con los demás subordinados es sustancialmente distinta. Una relación de intercambio reducido se caracteriza por un grado de influencia mutua relativamente bajo. Para satisfacer las condiciones de esta relación con el "grupo externo" los subordinados sólo tienen que cumplir con los requisitos formales de su cargo (por ejemplo, obligaciones, reglas, procedimientos estándares y órdenes legítimas del líder). Siempre que cumpla de esta manera, el subordinado recibirá los beneficios habituales del trabajo (como su sueldo).

Etapas en la creación del papel

En una revisión de la teoría ILM, se describió el desarrollo de las relaciones en una díada líder-subordinado en términos de un "modelo del ciclo de vida" con tres etapas posibles (Graen y Scandura, 1987; Graen y Uhl-Bien, 1991). La relación parte de una fase inicial de prueba en la que el líder y el subordinado evalúan las motivaciones y actitudes del otro, y los recursos potenciales que se pueden intercambiar, y se establecen expectativas mutuas del papel de cada uno. Algunas relaciones no llegan jamás a superar esta etapa. Si la relación avanza hasta la segunda etapa, se refina el acuerdo del intercambio, y se desarrolla una confianza, lealtad y respeto mutuos. Algunas relaciones de intercambio avanzan a una tercera etapa (de "madurez") en la que el intercambio basado en el interés propio se transforma en un compromiso mutuo con la misión y objetivos de la unidad. Según Graen y Uhl-Bien (1991), la tercera etapa se corresponde con el liderazgo transformacional, mientras que la primera etapa se corresponde con el liderazgo transaccional (*véase* el Capítulo 9).

Medición del ILM

La forma en que se define el ILM ha variado sustancialmente en cada uno de los estudios realizados. Se suele suponer que la calidad de la relación de intercambio incluye cosas como la confianza mutua, el respeto, el afecto, el apoyo y la lealtad. Sin embargo, a veces se define el ILM de forma que se incluyen otras facetas de la relación (por ejemplo, margen de negociación, influencia incremental, valores compartidos) o características individuales del líder y el subordinado (*véase* Schriesheim, Castro y Cogliser, 1999). Se han utilizado varias mediciones distintas del ILM desde que se propuso inicialmente la teoría. La medición más utilizada en los últimos años es una escala de 7 elementos denominada LMX-7, y en la Tabla 5-1 se muestra un ejemplo de estos elementos. Algunos investigadores han utilizado cuestionarios más largos y variados en un intento de identificar dimensiones independientes del ILM (por ejemplo, Liden y Maslyn, 1998; Schrieshein, Neider, Scandura y Tepper, 1992). Todavía no está claro si las escalas multidimensionales ofrecen ventajas respecto a una escala unidimensional. Se necesita más investigación para determinar las consecuencias de utilizar una medición multidimensional del ILM.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 5-1 Ejemplos de los elementos de la escala LMX-7

1.	¿Comprende su líder los problemas y necesidades laborales que tiene usted?				
	No tiene ni idea	Un poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
2.	¿Reconoce su líder su potencial?				
	En absoluto	Un poco	Moderadamente	En gran medida	Totalmente
3.	¿Cómo describiría su relación laboral con su líder?				
	Extremadamente ineficaz	Peor que la media	Media	Mejor que la media	Extremadamente eficaz
4.	¿Qué probabilidades hay de que su líder utilice su poder para ayudarle a usted a resolver sus problemas laborales?				
	Ninguna	Pocas	Moderadas	Elevadas	Muy elevadas

Fuente: G.B. Graen y M. Uhl-Bien, "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (ILM) theory of leadership over 25 years: Applying a multilevel multi-domain approach", *Leadership Quarterly*, 6 (1995), págs. 219-247.

Sólo un reducido número de estudios ha medido el ILM desde la perspectiva tanto del líder como del seguidor (por ejemplo, Deluga y Perry, 1994; Liden, Wayne y Stilwell, 1993; Phillips y Bedeian, 1994; Scandura y Schriesheim, 1994). Resulta razonable esperar que las dos partes se pongan de acuerdo en algo tan importante y prominente como la calidad de su relación. En contra de lo que cabría esperar, la correlación entre el ILM calificado por el líder y el ILM calificado por el subordinado es suficientemente reducida como para plantear dudas sobre la validez de la escala para una o las dos fuentes (*véase* Gerstner y Day, 1997). No está claro si la baja correlación refleja problemas de medición en las escalas o diferencias reales de la percepción. Se necesita investigar más para encontrar la respuesta a esta pregunta y aclarar las repercusiones que tiene medir el intercambio líder-miembro desde distintas perspectivas (la del líder y la del subordinado).

Investigación sobre la correlación en el ILM

La mayor parte de la investigación sobre la teoría ILM desde los estudios iniciales de la década de 1970 ha estimado cómo se relacionaba el ILM con otras variables. Esta investigación incluye un gran número de estudios de encuestas sobre el terreno, un menor número de experimentos de laboratorio y un par de experimentos sobre el terreno. Además, unos pocos estudios han recurrido a la observación y análisis de los patrones de comunicación en relaciones ILM altas y bajas (por ejemplo, Fairhurst, 1993; Kramer, 1995). Se pueden encontrar detalladas revisiones de las correlaciones del ILM en varios artículos (por ejemplo, Erdogan y Liden, 2002; Gerstner y Day, 1997; Liden, Sparrowe y Wayne, 1997; Schriesheim *et al.*, 1999). En el resto de esta sección se presenta un recordatorio de las principales conclusiones.Un conjunto de estudios ha analizado los factores que permiten predecir la calidad de la relación de intercambio en una díada. Es más probable que se produzca una relación favorable cuando se percibe que el subordinado es una persona competente y fiable, y los valores y actitudes del subordinado son parecidos a los del líder. Algunas facetas de la personalidad del subordinado y de la del líder también pueden estar relacionadas con el ILM, pero el número de estudios que han analizado esta cuestión es demasiado pequeño como para alcanzar conclusiones en firme.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Otro conjunto de estudios analizaba la relación del ILM con la conducta del líder y del subordinado. Cuando la relación de intercambio es favorable, la conducta del líder respalda más al subordinado, e incluye más consultas y delegación, mayores actividades de tutelaje, una supervisión menos estrecha y una menor dominación de las conversaciones. El subordinado muestra una conducta organizativa cívica, más respaldo al líder, unas comunicaciones más abiertas con el mismo, y utiliza menos las tácticas de presión (por ejemplo, amenazas, exigencias) para influir sobre el líder. No está claro cuánto puede influir directamente un nuevo subordinado en el proceso de creación de papeles utilizando, por ejemplo, la conducta de gestión de impresiones, pero es probable que algunos subordinados se muestren muy activos en el desarrollo de una relación favorable en vez de aceptar pasivamente lo que decida hacer el líder.

Un sustancial cuerpo de investigación ha analizado ahora la relación entre el ILM y los resultados, como la satisfacción y el rendimiento del subordinado. Este cuerpo de investigación concluyó que una relación de intercambio favorable hacia abajo suele tener una correlación con una mayor claridad del papel, una mayor satisfacción, un mayor compromiso con la organización y un mejor rendimiento del subordinado. En un experimento sobre el terreno poco frecuente (Graen, Novak y Sommerkamp, 1982; Scandura y Graen, 1984), los líderes que habían recibido formación para desarrollar una relación de intercambio favorable con sus subordinados lograron posteriores ganancias del rendimiento objetivo y de la satisfacción de sus subordinados. Para incorporar los resultados de la investigación sobre los resultados, la teoría revisada (Graen y Uhl-Bien, 1995) incluía la prescripción de que el líder debería intentar establecer una relación de intercambio especial con todos los subordinados siempre que fuera posible, y no sólo con unos pocos favoritos.

Una investigación anterior concluyó que la relación diádica hacia arriba del líder afecta a las relaciones diádicas hacia abajo (Cashman, Dansereau, Graen y Haga, 1976; Graen, Cashman, Ginsburgh y Schiemann, 1977). Un directivo que tiene una relación de intercambio favorable con su superior tiene más probabilidades de crear relaciones de intercambio favorables con los subordinados. Una relación hacia arriba favorable permite al directivo obtener más prestaciones para los subordinados y facilitar su rendimiento obteniendo los recursos necesarios, reduciendo los papeleos burocráticos y consiguiendo la autorización para realizar los cambios que desean los subordinados. Los subordinados están menos motivados para realizar las obligaciones adicionales que requiere una relación de intercambio especial si el líder tiene poco que ofrecer en concepto de prestaciones adicionales, más oportunidades y más poder. La investigación concluyó que los efectos de la relación hacia arriba del directivo eran percibidos por los subordinados independientemente de su propia relación con el directivo. Los directivos que tienen una relación hacia arriba favorable con sus propios superiores eran descritos por los subordinados como directivos con más habilidades técnicas, que proporcionan más información externa, permiten una mayor participación en la toma de decisiones, una mayor autonomía para los subordinados y dan más apoyo, además de tener una mayor consideración para las necesidades de sus subordinados.

Evaluación de la teoría e investigación sobre el ILM

La teoría del ILM empezó siendo una teoría descriptiva, pero a lo largo del tiempo ha pasado a ser más normativa. El refinamiento de las teorías puede ser una ventaja si son más precisas, detallistas y exhaustivas. Por desgracia, las revisiones de la teoría del ILM no siempre han producido estas ventajas. La teoría del ILM sigue teniendo una serie de debilidades conceptuales que limitan su utilidad. Las primeras versiones de la teoría no explicaban correctamente cómo se desarrollaban las relaciones diádicas a lo largo del tiempo, cómo se afectaban mutuamente las distintas relaciones diádicas del líder y cómo afectaban las distintas relaciones al rendimiento general de la unidad del líder (Dienesh y Liden, 1986;

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Schriesheim *et al.*, 1999; Vecchio y Gobdel, 1984). Las revisiones de la teoría han intentado remediar algunas de estas deficiencias, pero sigue siendo necesario conseguir nuevas mejoras.

Un problema que ha perdurado a lo largo de los años ha sido la ambigüedad sobre el carácter de la relación de intercambio (Schriesheim *et al.*, 1999). La proliferación de definiciones sobre el ILM y de escalas no ha ayudado a reducir la ambigüedad. Sigue sin ser evidente que las escalas del ILM midan un constructo teórico (calidad de la relación) que sea significativo y distinto de otros constructos más tradicionales, como la satisfacción con el líder, la confianza en el líder y la identificación con el líder. El escaso grado de acuerdo entre los miembros de la díada en sus calificaciones del ILM podría significar que las escalas miden percepciones individuales sesgadas que están muy contaminadas por otras variables. Es necesario resolver estos problemas de la definición y medición del ILM.

Es necesario elaborar más la teoría respecto a la forma en que evolucionan las relaciones de intercambio a lo largo del tiempo. A pesar del creciente cuerpo de investigación sobre el ILM, seguimos sabiendo poco sobre cómo se produce realmente el proceso de definición de los papeles. La teoría implica que las relaciones de intercambio evolucionan de forma continua y homogénea partiendo de las impresiones iniciales. Los pocos estudios longitudinales sugieren que las relaciones del ILM se pueden crear rápidamente y permanecer estables. La evidencia de otros tipos de investigación sugiere que las relaciones diádicas suelen avanzar a través de una serie de altibajos, con cambios de actitudes y de conducta a medida que las dos partes intentan reconcilian su deseo de autonomía con su deseo de estar más involucradas (*véase* Fairhurst, 1993). Para resolver estas incoherencias, es necesario hacer una investigación longitudinal con métodos que puedan registrar el patrón de las interacciones a lo largo del tiempo de forma más detallada y analizar con más profundidad el cambio de las percepciones de cada parte sobre la relación.

La teoría mejoraría con una clara descripción de la forma en que las distintas relaciones diádicas del líder se afectan mutuamente y afectan al rendimiento general del grupo. En algún momento, la creciente diferenciación de las relaciones diádicas empezará probablemente a crear sentimientos de resentimiento entre los miembros con un intercambio reducido (McClane, 1991; Yukl, 1989). Podría no llegar a alcanzarse el nivel de cumplimiento mínimo que se espera de ellos si parece que los favoritos del líder están obteniendo más prestaciones de las que se merecen. Los efectos negativos de una diferenciación extrema serán mayores cuando la unidad está compuesta por un equipo en el que sus miembros interactúan, porque la hostilidad entre los miembros minará la cooperación necesaria. El reto para el líder consiste en desarrollar relaciones diferenciadas con algunos subordinados para facilitar la consecución de la misión del equipo al tiempo que mantiene una relación de confianza, respeto y lealtad mutuos con los demás subordinados. No es necesario tratar a todos los subordinados de la misma manera, pero cada individuo debería percibir que es un miembro importante y respetado del equipo, en vez de unos ciudadanos de segunda clase. Puede que no todos los subordinados deseen tener más responsabilidad, pero cada individuo debería percibir que tiene igualdad de oportunidades en función de su competencia en vez de que existe un favoritismo arbitrario.

Se puede mejorar la teoría del ILM incorporando los procesos de atribución que explican cómo interpretan los líderes las acciones de los subordinados y cómo interpretan éstos las acciones de aquél (Dienesh y Liden, 1986; Steiner, 1997). Estos procesos de atribución se describen más adelante en este capítulo. Otra forma de enriquecer la teoría consiste en incluir conceptos sobre la justicia del proceso y la justicia distributiva (Scandura, 1999). La percepción de los subordinados sobre la justicia de la asignación de las responsabilidades y de la asignación de recompensas puede ayudar a explicar el desarrollo de las relaciones de intercambio.

La teoría del ILM ha abordado casi exclusivamente relaciones diádicas verticales. Graen y Uhl-Bien (1995) propusieron que se podría extender la teoría a otros tipos de relaciones diádicas, como las de aquéllos iguales con miembros laterales o los de la red informal de un individuo. Sparrowe y Liden (1997) propusieron que las perspectivas de la teoría de las redes sociales podrían ayudar a explicar cómo se desarro-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

llaban las relaciones diádicas en un contexto social más amplio. Sin embargo, hasta ahora sólo se ha realizado una escasa investigación sobre los procesos de intercambio en relaciones diádicas no jerárquicas.

El intercambio entre el líder y el miembro es fundamentalmente una teoría universal, con un mínimo esfuerzo para explicar cómo podrían afectar las variables circunstanciales al proceso de intercambio (Green, Anderson y Shivers, 1996). Algunas facetas de la situación que probablemente serán irrelevantes incluyen los atributos demográficos de los miembros de la unidad de trabajo, las características del puesto de trabajo, las características de la unidad (por ejemplo, tamaño, función, estabilidad de los miembros) y el tipo de organización. Estas variables organizacionales podrían afectar al tipo de relaciones diádicas que se producen, y a los procesos de intercambio subyacentes, y a sus repercusiones para los individuos y la organización. Por lo general, ha habido una escasa investigación sobre las condiciones circunstanciales que afectan al desarrollo de las relaciones de intercambio. Una excepción es un estudio de Green, Anderson y Shivers (1996) que investiga cómo se ven afectadas las relaciones de intercambio entre el líder y el miembro por las variables demográficas y organizacionales.

La investigación sobre el intercambio entre el líder y el subordinado ha dependido demasiado de estudios sobre el terreno estáticos realizados con cuestionarios. Sólo algunos de los estudios sobre el ILM utilizan un diseño longitudinal (por ejemplo, Bauer y Green, 1996; Duchon, Green y Taber, 1986; Liden *et al.*, 1993; Major, Kozlowski, Chao y Gardner, 1995). Se necesitan más investigaciones longitudinales para descubrir cómo evolucionan las relaciones de intercambio a lo largo del tiempo, y la investigación debería incluir mediciones más intensivas (por ejemplo, observación, diarios, entrevistas, análisis de las comunicaciones) como complemento de los cuestionarios habituales.

Atribuciones del líder sobre los subordinados

Como ya hemos analizado, la forma en que actúa el líder hacia un subordinado varía en función de si percibe que el subordinado es competente y leal o incompetente y que no se puede confiar en él. La valoración de la competencia y de la posibilidad de confiar en el subordinado depende de la interpretación que se haga de su conducta y rendimiento. La teoría de la atribución describe los procesos cognitivos utilizados por los líderes para determinar las razones de un rendimiento eficaz o ineficaz y la reacción adecuada (Green y Mitchell, 1979; Martinko y Gardner, 1987).

El modelo de atribución en dos etapas

Green y Mitchell (1979) describieron la reacción de un directivo a un mal rendimiento como un proceso en dos etapas. En la primera, el directivo intenta decidir cuál es la causa del mal rendimiento; en la segunda, intenta elegir una respuesta adecuada para corregir el problema.

Los directivos atribuyen la principal causa del mal rendimiento a, o bien algo interno al subordinado (por ejemplo, una falta de esfuerzo o capacidad) o a problemas externos que no están bajo el control del subordinado (por ejemplo, la tarea tenía unos obstáculos inherentes, los recursos no fueron adecuados, la información fue insuficiente, otras personas no dieron el respaldo necesario o, sencillamente, fue mala suerte). Es más probable que se produzca una atribución externa cuando (1) el subordinado no tiene un historial anterior de un mal rendimiento en tareas similares; (2) el subordinado realiza otras tareas eficazmente; (3) el subordinado está teniendo un rendimiento análogo al de otras personas en una situación similar; (4) los efectos de los fracasos o errores no son graves o perniciosos; (5) el directivo depende del subordinado para su propio éxito; (6) se percibe que el subordinado tiene otras cualidades que compensan (popularidad, habilidades de liderazgo); (7) el subordinado se ha disculpado o ha presentado sus excusas; o (8) la evidencia indica que las causas fueron externas. Además, los directivos que

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

tienen una experiencia previa en la realización del mismo tipo de trabajo que el subordinado tienen más probabilidades de hacer atribuciones externas que los directivos que no tienen esa experiencia, tal vez porque conocen mejor los factores externos que pueden afectar al rendimiento (Mitchell y Kalb, 1982).

El tipo de atribución realizada por un directivo influye sobre las respuestas al problema. Cuando se hace una atribución externa, es más probable que el directivo responda intentando cambiar la situación, como proporcionando más recursos, más asistencia para eliminar los obstáculos, mejor información, o cambiando la tarea para reducir las dificultades inherentes o, en el caso de mala suerte, mostrando su empatía o no haciendo nada. Cuando se hace una atribución interna y el directivo decide que el problema se debe a una falta de capacidad, la respuesta probable es que se proporcionen instrucciones detalladas, se supervise más de cerca el trabajo del subordinado, se proporcione asesoramiento cuando sea necesario, se definan metas o plazos más fáciles de lograr, o se asigne al subordinado a un trabajo más sencillo. Si se percibe que el problema se debe a la falta de esfuerzo y responsabilidad por parte del subordinado, la reacción probable es que se ofrezca un asesoramiento directivo o no directivo, una advertencia o reprimenda, se castigue al subordinado, se supervise más de cerca el comportamiento posterior o se busquen nuevos incentivos.

Investigación sobre el modelo

Varios estudios confirman las principales proposiciones del modelo (por ejemplo, Ashkanasy y Gallois, 1994; Crant y Bateman, 1993; Dugan, 1989; Gioia y Sims, 1985; Green y Liden, 1980; Ilgen, Mitchell y Fredrickson, 1981; Mitchell, Green y Wood, 1981; Mitchell y Kalb, 1981; Mitchell y Liden, 1982; Mitchell y Wood, 1980; Offermann, Schroyer y Green, 1998; Trahan y Steiner, 1994; Wood y Mitchell, 1981). El modelo de atribución también está respaldado por la investigación de los efectos que tiene el poder del cargo sobre cómo trata el líder a los subordinados (Kipnis, Schmidt, Price y Stitt, 1981; McFillen y New, 1979). Cuanto mayor es el poder del cargo del líder, más probabilidades hay de que el líder atribuya la conducta adecuada de un subordinado al deseo de conseguir una recompensa o evitar un castigo más que a una motivación intrínseca.

Atribuciones y el ILM

La investigación sobre las atribuciones también apunta a otro peligro de tener relaciones de intercambio reducidas con algunos subordinados (Lord y Mahar, 1991). El tipo de relación de intercambio que se ha creado influye sobre la interpretación posterior que hace el directivo de la conducta de un individuo. Parece que los líderes son menos críticos cuando evalúan el rendimiento de aquellos subordinados con quienes han establecido una relación de intercambio elevado (Duarte, Goodson y Klich, 1994; Heneman, Greenberger y Anonyuo, 1989). Además, las atribuciones sobre las razones del rendimiento parecen diferir. Es más probable que se atribuya un rendimiento eficaz a causas internas de un miembro con un intercambio elevado y a causas externas en el caso de un miembro con un intercambio reducido. Por el contrario, el mal rendimiento se atribuye a causas externas en el caso de un miembro con un intercambio elevado y a causas internas en el caso de un miembro con un intercambio reducido.

La conducta del líder hacia el subordinado es coherente con la atribución del rendimiento. Por ejemplo, es más probable que se alabe una conducta eficaz de un subordinado con un intercambio elevado, y es más probable que se critiquen los errores cometidos por un subordinado con un intercambio reducido. Así pues, el estereotipo del líder hacia el subordinado tiende a convertirse en una profecía que se cumple a sí misma y que perpetúa dicho estereotipo. Los subordinados con un intercambio reducido reciben menos apoyo, menos asesoramiento y menos recursos y, sin embargo, cuando cometen errores

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

o tienen problemas de rendimiento, el directivo los culpa en vez de reconocer las causas circunstanciales y su propia contribución al problema.

El sesgo de muchos directivos a hacer atribuciones internas sobre el mal rendimiento de un subordinado contrasta fuertemente con el sesgo auto-interesado de los subordinados de culpar a los factores externos de sus errores o fracasos. Estos sesgos incompatibles hacen que resulte especialmente difícil que el directivo pueda resolver eficazmente los problemas del rendimiento. El sesgo del directivo da lugar a un mayor recurso a las acciones punitivas, que son aún más resentidas por los subordinados que no se sientan responsables del problema. Así pues, una importante repercusión de la investigación sobre la atribución es que es necesario ayudar a los directivos a que sean más cuidadosos, justos y sistemáticos cuando evalúan el rendimiento de los subordinados. Es necesario que los directivos sean más conscientes de las muchas opciones disponibles para abordar las distintas causas de los problemas de rendimiento y de la importancia de elegir la adecuada.

Aplicaciones: corrección de las deficiencias de rendimiento

La corrección de las deficiencias del rendimiento es una responsabilidad directiva importante pero difícil. La gente tiende a ponerse a la defensiva ante las críticas, porque amenazan a su autoestima y podría implicar un rechazo personal. Muchos directivos evitan pedir explicaciones a sus subordinados sobre una conducta inadecuada o un escaso rendimiento, porque esta confrontación suelen degenerar en un conflicto emocional que no consigue resolver el problema subyacente o lo consigue únicamente a costa de un menor respeto y confianza entre ambas partes. Puede ser necesario ofrecer información correctiva para ayudar al subordinado a mejorar, pero se debe hacer de tal manera que se preserve una relación favorable o se mejore una relación que ya es tensa.

Las perspectivas sobre la forma más eficaz de proporcionar esta información correctiva provienen de la investigación sobre los procesos de liderazgo diádico, junto con la investigación relacionada sobre el asesoramiento, la retroalimentación y los conflictos. Los directivos eficaces adoptan un planteamiento de resolución de problemas y de apoyo cuando se ocupan de la conducta inadecuada o de un rendimiento deficiente de un subordinado. Las siguientes líneas directrices muestran cómo se pueden mejorar las comunicaciones y la resolución de los problemas al tiempo que se reducen el resentimiento y la posibilidad de que el subordinado se ponga a la defensiva (*véase* también la Tabla 5-2).

TABLA 5-2 Líneas directrices para corregir las deficiencias del rendimiento

- Recopile información sobre el problema de rendimiento.
- Intente evitar los sesgos de la atribución.
- Proporcione una retroalimentación correctiva con prontitud.
- Describa brevemente la deficiencia con términos específicos.
- Explique el impacto adverso de la conducta ineficaz.
- Mantenga la calma y la profesionalidad.
- Identifiquen mutuamente las razones del rendimiento inadecuado.
- Pida a la persona que sugiera soluciones.
- Exprese su confianza en el individuo.
- Exprese su sincero deseo de ayudarlo.
- Alcance un acuerdo sobre pasos de acción concretos.
- Resuma la conversación y compruebe que hay acuerdo.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

- **Recopile información sobre el problema de rendimiento**

Antes de abordar al subordinado sobre la deficiencia del rendimiento, resulta útil tener un buen conocimiento de los hechos. Es especialmente importante investigar los hechos cuando no observó directamente al subordinado haciendo algo incorrecto. Recopile información sobre el momento (cuándo se produjeron los problemas, cuántas veces), la magnitud (cuáles fueron las consecuencias negativas, qué gravedad tuvieron), los antecedentes (qué fue lo que provocó los problemas, cuál fue la participación del subordinado), y el alcance (si los problemas sólo se produjeron en el caso de ese subordinado o si hubo otras personas que experimentaron los mismos problemas). Si la información sobre la conducta insatisfactoria de un subordinado es de segunda mano (se la ha dado otra persona), intente obtener una descripción detallada de aquella persona que hizo la queja. Si el problema se había producido anteriormente, identifique cualquier acción anterior que se hubiera emprendido para resolverlo.

- **Intente identificar los sesgos de la atribución**

Dados los sesgos de la atribución descritos anteriormente, es esencial evitar suponer que el problema se debe a una falta de motivación o competencia del subordinado. Puede que haya más de una razón del rendimiento inadecuado. Como se ha señalado anteriormente, la deficiencia del rendimiento puede deberse a causas circunstanciales, causas internas o una combinación de ambas. Las causas circunstanciales que suelen estar fuera del control del subordinado incluyen las siguientes: falta de provisiones, materiales o personal; sucesos inesperados o anormales (por ejemplo, accidentes, mal tiempo, sabotajes, demandas legales o nuevas normativas); niveles de recursos inferiores a los niveles presupuestados debido a deficiencias de último minuto o a un cambio de prioridades; o el hecho de que otras personas de otras partes de la organización, o agentes externos, no han realizado su parte del proyecto de forma adecuada y a tiempo. Las causas internas del mal rendimiento suelen incluir una escasa motivación o deficiencias de las habilidades del subordinado. Los ejemplos de este tipo de problemas incluyen los siguientes: no se ha conseguido realizar un paso importante a tiempo, no se ha conseguido hacer una supervisión de los progresos para detectar un problema antes de que se agrave, se ha hecho una mala valoración para resolver un problema, se ha retrasado la resolución de un problema hasta que ha empeorado, no se ha notificado a los superiores un problema que requería su atención, se ha hecho un error evitable al realizar la tarea, no se han aplicado los procedimientos y reglas normalizados y se ha actuado de forma inadecuada o poco profesional.

- **Proporcione una retroalimentación correctiva con prontitud**

Debería proporcionarse una retroalimentación correctiva en cuanto se ha constatado el problema, y no esperar a más tarde cuando es posible que la persona ya no recuerde el incidente. Tiene que ocuparse de inmediato de las conductas inadecuadas que observa personalmente, y abordar otros problemas de rendimiento (queja sobre un subordinado, calidad de la productividad inferior a la estándar) en cuanto pueda hacer una investigación preliminar. Algunos directivos se reservan las críticas para la reunión de evaluación anual o para las reuniones programadas de revisión de los progresos. Es probable que esta práctica sea ineficaz. Al retrasar la retroalimentación, pierde la oportunidad de ocuparse del problema de inmediato antes de que empeore. Además, al no responder a una conducta ineficaz o inadecuada, puede que esté enviando el mensaje erróneo, a saber, que la conducta es aceptable o que no tiene repercusiones. Finalmente, es probable que un individuo se ponga más a la defensiva si recibe varias críticas al mismo tiempo.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

- **Describa brevemente la deficiencia con términos concretos**

La retroalimentación es más eficaz si incluye una conducta específica o ejemplos específicos de deficiencias del rendimiento. Las críticas vagas generalizadas ("su trabajo no es muy bueno") pueden no comunicar lo que la persona está haciendo mal y es más fácil que las pueda negar. Proporcione ejemplos concretos de lo que se hizo, dónde se hizo y cuándo. Por ejemplo, en vez de decir que una persona es mal educada, señale que le interrumpió dos veces durante la semana con preguntas triviales cuando usted estaba hablando con otras personas (identifique quiénes eran y dónde se produjo el incidente). Cuando critique el rendimiento, cite ejemplos concretos del rendimiento insatisfactorio. Por ejemplo, indique que hay dos consumidores que se han quejado de un servicio lento del departamento de esa persona. Evite las exageraciones del tipo "siempre llega usted tarde". Mantenga breve la descripción de la conducta ineficaz. Cuanto más tiempo tiene que escuchar críticas una persona, incluso si son constructivas, más probabilidades hay de que se ponga a la defensiva.

- **Explique el efecto adverso de la conducta ineficaz**

La retroalimentación correctiva es más útil si incluye una explicación de la razón por la que la conducta del individuo es inadecuada o ineficaz. Por ejemplo, describa cómo provoca problemas esa conducta con los demás y cómo interfiere con su trabajo. Describa la incomodidad y la perturbación que usted, u otros, han experimentado debido a la conducta inadecuada de la persona. Describa cómo la conducta de la persona obstaculiza el éxito de un proyecto o misión importante y exprese su preocupación personal al respecto.

- **Mantenga la calma y la profesionalidad**

Resulta adecuado mostrar la preocupación sobre un problema de rendimiento o un error, pero la retroalimentación correctiva se debe dar sin expresar ira o un rechazo personal. Un directivo que pierde los estribos, grita y hace comentarios insultantes (por ejemplo, decir que una persona es idiota y vaga) tiene pocas probabilidades de conseguir motivar a esa persona para que mejore su rendimiento. Además, este tipo de comportamiento dificulta la resolución de los problemas y mina la relación entre el directivo y el subordinado. Evite las acusaciones y los insultos ("¿Por qué ha hecho algo tan estúpido?") que harán que la persona se ponga a la defensiva. Critique la conducta y no a la persona. Deje claro que valora a la persona y que quiere ayudarla a resolver el problema de rendimiento.

- **Identifiquen mutuamente las razones del rendimiento inadecuado**

Incluso tras haber realizado una investigación preliminar de las causas del problema de rendimiento, es posible que carezca de información importante sobre el problema que podría cambiar su percepción del mismo. Es esencial escuchar las explicaciones que hace el subordinado del problema, en vez de saltar a conclusiones sobre las causas. Ofrezca a la persona la oportunidad de explicar los errores, el rendimiento inadecuado o la conducta incorrecta. A veces, el individuo no conoce la razón o puede dar excusas en vez de admitir su responsabilidad. Tenga cuidado en diferenciar entre las causas circunstanciales y las personales. Las causas personales de un rendimiento inadecuado son más difíciles de detectar que las circunstanciales porque el subordinado suele ser reacio a admitir sus errores y fracasos. Cuando intente descubrir estas causas, pregunte qué cosas haría distintas el subordinado ahora que puede ver las cosas con perspectiva, y qué lecciones ha aprendido de la experiencia. Mantenga el análisis de las causas personales centrado en la conducta específica que fue ineficaz o inadecuada, más que en características personales como una falta de juicio, responsabilidad o motivación. Identifiquen mutua-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

mente todas las razones importantes de forma detenida y sistemática en vez de pasar inmediatamente a discutir las acciones correctivas.

- **Pida a la persona que sugiera remedios**

Es esencial conseguir que la persona asuma la responsabilidad de ocuparse de la deficiencia del rendimiento. Es improbable que se logre una mejora si la persona pone excusas y niega su responsabilidad del problema. Es más probable que se consiga un compromiso para mejorar si la persona sugiere formas de abordar el problema. Así pues, cuando analice cómo se pueden corregir las deficiencias del rendimiento, empiece pidiendo sugerencias en vez de decir a la persona qué es lo que tiene que hacer. Utilice preguntas abiertas del tipo: "¿Qué ideas tiene usted para mejorar el rendimiento?", y "¿Qué podríamos hacer para evitar este problema en el futuro?" Anime a la persona a analizar diversos remedios posibles en vez de centrarse rápidamente en uno. Intente mejorar las ideas del subordinado en vez de limitarse a señalar sus limitaciones. Si el subordinado no consigue identificar algunos remedios prometedores, intente presentar sus propias ideas como una variación de las ideas del subordinado. Comunique sus ideas de forma genérica, tentativa ("¿Y qué opina usted de la posibilidad de...?") y deje que sea el subordinado el que desarrolle los detalles para que se sienta propietario de los planes de mejora.

- **Exprese su confianza en la persona**

Un subordinado que carece de autoconfianza y que se siente desanimado por haber hecho mal una tarea tiene menos probabilidades de mejorar. Una importante función del liderazgo consiste en aumentar la confianza del individuo en que puede lograr hacer cosas difíciles con el esfuerzo pertinente a pesar de los fracasos anteriores. Mencione las cualidades positivas del individuo que le pueden ayudar a mejorar. Describa cómo hubo otras personas que superaron fracasos o contratiempos parecidos. Exprese su confianza en que la persona tendrá éxito. La investigación demuestra que los subordinados obtienen mejores resultados cuando el líder tiene elevadas expectativas sobre ellos (Eden, 1990; McNatt, 2000).

- **Exprese su sincero deseo de ayudar a la persona**

Es esencial comunicar su intención de ayudar a la persona a mejorar. Permanezca alerta a las oportunidades de ofrecer ayuda al subordinado utilizando sus conocimientos, influencias o contactos. Puede que los subordinados sean reacios a pedir ayuda si creen que sería admitir sus debilidades. Si el rendimiento de una persona se está viendo afectado por problemas personales (por ejemplo, problemas familiares, financieros, drogas) esté preparado para ofrecer su ayuda si se le solicita o si es evidente que es necesaria. Los ejemplos de las cosas que puede hacer un líder incluyen los siguientes: ayude al individuo a identificar y expresar sus inquietudes y sentimientos, a comprender las razones del problema personal, proporcione nuevas perspectivas sobre el problema, ayude a la persona a identificar alternativas, ofrezca consejos sobre cómo superar el problema y refiera a la persona a aquellos profesionales que puedan ayudarla.

- **Alcance un acuerdo sobre los pasos de acción concretos**

Es esencial identificar pasos de acción concretos que debe dar el subordinado. Si analiza los posibles remedios pero termina la conversación sin un acuerdo sobre los pasos de acción concretos que hay que dar, es posible que el individuo salga de la reunión sin comprender claramente qué es lo que se espera que haga. De la misma manera, no basta con decir al subordinado que intente mejorar. Salvo que la persona haga una promesa explícita de dar pasos de acción concretos, es posible que se olvide rápida-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

mente de la conversación. Como parte de un acuerdo explícito, debe afirmar claramente los pasos de acción que va a dar usted mismo para ayudar al subordinado a mejorar su rendimiento.

- **Resuma la conversación y compruebe que hay acuerdo**

Tras alcanzar un acuerdo, resuma los puntos fundamentales de la conversación. El objetivo de este resumen es comprobar que hay un acuerdo y una comprensión mutuos. Cuando termine la reunión, repita su disposición a ofrecer ayudar e indique que está disponible para analizar cualquier problema o complicación adicional que se pueda presentar. Puede que también quiera fijar una fecha y hora tentativa para una reunión de seguimiento en la que revisar los progresos.

Atribuciones del seguidor y teorías implícitas

La forma en que los seguidores perciben al líder tiene repercusiones importantes para la organización. Es posible que los líderes que son percibidos como competentes mantengan su cargo o sean promocionados a un cargo superior, mientras que es probable que los líderes que son percibidos como incompetentes sean sustituidos. Los líderes a los que se considera competentes obtienen más poder y tienen más discrecionalidad para aplicar cambios. Los seguidores utilizan información sobre las acciones del líder, los cambios del rendimiento del equipo o la organización, y las condiciones externas para alcanzar conclusiones sobre la responsabilidad del éxito o fracaso. De la misma manera que los líderes hacen atribuciones sobre la competencia de los seguidores, los seguidores hacen atribuciones sobre la competencia e intenciones del líder. Se hacen más atribuciones para una persona que ocupa un cargo elevado con mucho prestigio y poder, sobre todo en las culturas en las que se considera a los líderes como figuras heroicas (Calder, 1977; Konst, Vonk y Van der Vlist, 1999; Meindl, Ehrlich y Dukerich, 1985; Pfeffer, 1977b).

Determinantes de las atribuciones de los seguidores

Hay varios factores interrelacionados entre sí que determinan la forma en que los seguidores valoran la eficacia del líder (Awamleh y Gardner, 1999; Choi y Mai-Dalton, 1999; Ferris, Bhawuk, Fedor y Judge, 1995; Lord y Mahar, 1991; Meindl, Ehrlick y Dukerich, 1985). Un factor es el grado en que existen claros indicadores del rendimiento que se ofrecen en el momento preciso y que se ponen a disposición del equipo u organización del líder. Se suele valorar a un líder como más competente si su unidad tiene éxito que si no tiene éxito. La tendencia del rendimiento también influirá sobre la valoración que hacen los seguidores del líder. Es más probable que se juzgue que un líder es competente si el rendimiento está mejorando que cuando está disminuyendo. Además, si el rendimiento aumenta (o disminuye) repentinamente poco después de que el líder asuma el cargo, se le alabará o culpará más del cambio que si el rendimiento se mantiene estable.

Los seguidores también tienen en cuenta las acciones del líder. Se atribuirá más responsabilidad a un líder que ha hecho algo que podría explicar un cambio del rendimiento. Los líderes que emprenden acciones directas que parecen relevantes reciben más mérito de las mejoras del rendimiento que los líderes que no emprenden esas acciones directas. Las acciones directas que son muy visibles para los seguidores influyen más sobre las atribuciones que las acciones indirectas que no son visibles. La importancia de una acción directa aumenta cuando los seguidores perciben una crisis inmediata. Un líder que actúa de manera decisiva para resolver una crisis evidente es considerado como muy competente, mientras que un líder que no consigue emprender una acción directa ante una crisis, o cuyas acciones obtie-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

nen un efecto evidente, será probablemente juzgado como incompetente. La exclusividad de los cambios impuestos por un líder también influye sobre las atribuciones de la competencia del líder. Los líderes que hacen cambios innovadores de la estrategia (lo que se hace y cómo se hace) obtienen más mérito por el éxito y más culpa por el fracaso que los líderes que mantienen la estrategia tradicional.

Los seguidores también utilizan información sobre las circunstancias para alcanzar conclusiones sobre la responsabilidad del éxito o fracaso. Es menos probable que se achaque al líder la mejora del rendimiento cuando las condiciones externas son favorables (por ejemplo, la economía está mejorando y están aumentando las ventas de todas las empresas de la industria). De la misma manera, es menos probable que se achaque el declive del rendimiento al líder cuando las condiciones externas son desfavorables (por ejemplo, ha entrado en el mercado un nuevo competidor). Los seguidores también pueden tener en cuenta las restricciones sobre las decisiones y acciones del líder (por ejemplo, nuevas normativas gubernamentales, presión de sus superiores). Un líder que parece tener considerable poder y discrecionalidad para decidir lo que tiene que hacer recibirá una mayor responsabilidad del éxito o fracaso que un líder al que se considera como un figurín o una marioneta.

Los seguidores juzgan tanto las intenciones del líder como su competencia. El líder que parece más preocupado por los seguidores y la misión que por sus prestaciones personales o su promoción profesional recibirá una mayor aprobación de los seguidores. La credibilidad aumenta cuando el líder expresa convicciones fuertes y coherentes sobre un programa o un cambio y explica porqué es necesario sin exagerar los beneficios o ignorar los costes. Se muestra dedicación a la organización cuando el líder asume riesgos personales para lograr objetivos importantes y no se beneficia materialmente (Yorges, Weiss y Strickland, 1999). Un líder que hace sacrificios personales visibles en el servicio a la organización será considerado como más sincero y comprometido. Cuando se combina una clara muestra de dedicación con una competencia demostrada, el resultado puede ser que los seguidores perciben al líder como extraordinario (Choi y Mai-Dalton, 1999). Esta atribución de carisma a un líder es una fuente de influencia adicional sobre los seguidores (*véase* el Capítulo 9). Por el contrario, los líderes que parecen poco sinceros o motivados sólo por la ganancia personal son menos reconocidos por haber realizado cambios que han tenido éxito, o se les culpa más de haber hecho cambios que no han tenido éxito. El estado de ánimo de los seguidores también puede afectar a las atribuciones sobre las intenciones del líder. Es más probable que se considere que los líderes son manipuladores y egoístas si los seguidores están en un estado de ánimo negativo (Dasborough y Ashkanasy, 2002).

Resulta más difícil valorar la competencia del líder cuando no existen indicadores fiables del rendimiento, no hay oportunidades de observar las acciones del líder o pasa un gran periodo de tiempo hasta que las acciones del líder afectan al rendimiento. De la misma manera que los líderes tienden a tener un sesgo a hacer atribuciones internas sobre los seguidores, parece que los seguidores tienen un sesgo a hacer atribuciones internas sobre los líderes, sobre todo cuando la información es ambigua. Los seguidores suelen atribuir más los éxitos o fracasos a las cualidades personales del líder (por ejemplo, pericia, iniciativa, creatividad, dedicación) que a los factores circunstanciales que quedan fuera del control del líder. Los entrenadores son alabados cuando el equipo gana continuamente y culpados cuando pierde continuamente. El consejero delegado de una empresa es reconocido como el responsable de aumentar los beneficios y se le culpa cuando disminuyen. Las repercusiones de las atribuciones de los seguidores sobre la eficacia del liderazgo se analizan en los Capítulos 9 y 12.

Teorías implícitas sobre el liderazgo

La forma en que se evalúa a los líderes depende de las teorías implícitas del liderazgo, que son las creencias y supuestos sobre las características de los líderes eficaces (Eden y Leviatan, 1975; Gioia y

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Sims, 1985; Lord, Foti y Devader, 1984; Offerman, Kennedy y Wirtz, 1994; Rush, Thomas y Lord, 1977). Las teorías implícitas incluyen estereotipos y prototipos sobre los rasgos, habilidades o conducta relevantes para determinado tipo de cargo (por ejemplo, ejecutivo frente a líder de un escalafón inferior, directivo frente a oficial militar), contexto (por ejemplo, una situación de crisis frente a una situación normal) o individual (por ejemplo, que el líder sea hombre o mujer, un líder experimentado frente a un líder nuevo). Las teorías implícitas se desarrollan y refinan a lo largo del tiempo en función de la experiencia real, la exposición a la literatura sobre los líderes eficaces y otras influencias socioculturales (Lord, Brown, Harvey y Hall, 2001). Las teorías implícitas están influidas por las creencias, valores y características de la personalidad individuales, así como por las creencias y valores compartidos sobre los líderes en la cultura de la organización y en la cultura nacional (Gerstner y Day, 1997; Keller, 1999). Es probable que haya algunas diferencias de las teorías implícitas en los países con distintas culturas (*véase* el Capítulo 14).

Las teorías implícitas son importantes porque influyen sobre las expectativas que se tienen sobre los líderes y sobre la evaluación de sus acciones. Las teorías implícitas sobre el liderazgo eficaz determinan la relevancia percibida de los distintos tipos de conducta del líder (Lord y Maher, 1991). Los líderes que hacen cosas relevantes para la situación, pero incoherentes con las expectativas de los seguidores, pueden recibir una evaluación menos favorable que los líderes que se ajustan a las expectativas que se tienen de su cargo.

Las teorías implícitas sobre el liderazgo también pueden ser una fuente de una clasificación sesgada en los cuestionarios sobre la conducta del liderazgo. Las teorías implícitas de un entrevistado pueden interactuar con otros factores (por ejemplo, la competencia percibida del líder, la satisfacción con el líder) para influir conjuntamente sobre la calificación que se hace de la conducta del líder. Por ejemplo, un líder que gusta o que es percibido como eficaz puede ser mejor calificado en cuanto a las conductas que se ajustan al concepto que tiene el entrevistado de un líder ideal que muestra conductas que no se incluyen en este prototipo, independientemente de que el líder muestre estas conductas o no. El rendimiento eficaz del grupo u organización del líder puede ser atribuido a conductas que se supone que son relevantes para el rendimiento, incluso si el encuestado no tuvo la oportunidad de observar las conductas o no las recuerda con claridad. Si la mayoría de los entrevistados en una encuesta tiene una teoría implícita parecida, sus sesgos pueden influir sobre la estructura de factores que identifica el cuestionario sobre la conducta del líder. Cuando en un mismo cuestionario se confunden aspectos relevantes e irrelevantes de la conducta, resulta difícil interpretar los resultados de la investigación que ha utilizado ese cuestionario. Este problema ha quedado patente en gran parte de la investigación sobre el liderazgo transformacional (*véase* el Capítulo 9).

Gestión de las impresiones

La *gestión de las impresiones* es el proceso de influir sobre cómo le perciben a uno los demás, y las conductas utilizadas con este fin se denominan *tácticas de gestión de las impresiones*. Las tácticas como las excusas y disculpas se utilizan de manera defensiva para evitar ser culpado de un rendimiento deficiente o para conseguir que se perdone un error. Los académicos especializados en la conducta organizacional han estado especialmente interesados en las tácticas de gestión de las impresiones que se utilizan para lograr un afecto y respeto positivo de los demás (por ejemplo, Gardner y Martinko, 1988; Godfrey, Jones y Lord, 1986; Jones y Pittman, 1982; Tedeschi y Melburg, 1984; Wayne y Ferris, 1990; Wortman y Linsenmeier, 1977). Parece que hay cuatro tácticas de impresiones que son especialmente relevantes en el estudio del liderazgo: ejemplificación, congraciamiento, autopromoción e intimidación.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Ejemplificación. Esta táctica incluye una conducta que pretende demostrar dedicación y lealtad hacia la misión, la organización o los seguidores. Las tácticas de ejemplificación utilizadas para influir sobre los superiores incluyen llegar antes de la hora y quedarse después de la hora de salida para trabajar horas extra, demostrar una conducta eficaz cuando se sabe que el superior está observando, y hacer tareas voluntarias que son muy visibles como conductas cívicas en la organización. Las tácticas de ejemplificación utilizadas para influir sobre los subordinados o los iguales incluyen actuar de forma consistente con los valores asumidos (hacer lo que se ha dicho que se va a hacer), y hacer autosacrificios para lograr el objetivo, cambio o visión propuestos.

Congraciamiento. Esta táctica incluye una conducta que pretende influir sobre determinada persona para que el agente le resulte de su agrado y perciba al agente como a alguien con cualidades sociales deseables (por ejemplo, agradable, considerado, atento, encantador, interesante, atractivo). La conducta de congraciamiento puede adoptar muchas formas distintas. Algunos ejemplos incluyen ofrecer alabanzas, mostrarse de acuerdo con las opiniones de la persona con la que se quiere congraciar, demostrar aprecio de sus logros, reírle las gracias, mostrar interés por su vida personal y mostrar deferencia y respeto.

Autopromoción. Esta táctica incluye una conducta que pretende influir sobre las impresiones favorables que se tienen de la competencia y del valor personal para la organización. La conducta puede adoptar la forma de informar a los demás sobre los logros propios y las habilidades que tiene uno. Una forma de autopromoción más sutil consiste en poner los diplomas, premios y trofeos en la oficina o el espacio de trabajo para que los demás puedan verlos. Una forma indirecta de autopromoción es parecida a una táctica de coalición para conseguir que los demás hablen de las habilidades y la lealtad de uno.

Intimidación. Esta táctica incluye una conducta que pretende influir sobre la persona ante la que se muestra para que perciba al agente como un individuo peligroso, capaz y dispuesto a utilizar su poder para perjudicar a los que no hagan lo que el agente quiere. La conducta utilizada para estimular el miedo y respeto ante el poder coercitivo de la gente puede adoptar diversas formas, incluyendo advertencias de que cualquier conducta inaceptable será castigada, poniendo como ejemplo a una persona a la que se castigó por sus transgresiones, incompetencia o deslealtad, y utilizando los castigos de forma limitada pero muy visible para demostrar que uno está preparado para utilizar el poder coercitivo. Algunos académicos no consideran que la intimidación sea relevante para la gestión de las impresiones que hacen los líderes porque el recurso al miedo como factor de motivación puede ser contraproducente. Sin embargo, puesto que muchos líderes políticos y empresariales utilizan la intimidación y puede servir a un objetivo importante (por ejemplo, desanimar las actividades ilegales o poco éticas) no debería ser ignorada por los investigadores interesados en el liderazgo.

Gestión de las impresiones por parte de los seguidores

La mayoría de los estudios sobre la gestión de las impresiones ha analizado cómo intentan los seguidores influir sobre sus superiores. Wayne y Ferris (1990) desarrollaron un cuestionario de autoinforme del agente para medir cómo utilizan los subordinados las tácticas de gestión de las impresiones para influir hacia arriba en las organizaciones. Su estudio concluyó que se podría respaldar un modelo de tres factores que incluía tácticas centradas en el supervisor (similares al congraciamiento), tácticas centradas en el puesto de trabajo (ejemplificación) y tácticas centradas en uno mismo (parecidas a la autopromoción).

La medida habitual de la investigación sobre la eficacia de la gestión de las impresiones hacia arriba consiste en ver cómo evalúa el superior la competencia del subordinado, o el grado en que el subordinado obtiene resultados profesionales favorables como una promoción o un incremento salarial. La

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

investigación indica que el congraciamiento suele ser eficaz como una táctica de gestión de las impresiones para influir hacia arriba (Higgins, Judge y Ferris, 2003; Leary y Kowalski, 1990). El congraciamiento puede aumentar el afecto positivo por un subordinado lo que, a su vez, tiene una relación positiva con la calidad de la relación de intercambio y con la valoración que hace el directivo del rendimiento del subordinado (Ferris, Judge, Rowland y Fitzgibbons, 1994; Wayne y Ferris, 1990; Wayne y Kacmar, 1991; Wayne y Liden, 1995). Sin embargo, para que sea eficaz como táctica de gestión de las impresiones, debe parecer que el congraciamiento es sincero, y puede resultar contraproducente si se considera como una táctica de manipulación.

Los resultados de las tácticas de autopromoción son menos consistentes, pero sugieren que es más probable que se produzca una reacción negativa que una positiva (Higgins, Judge y Ferris, 2003). Un subordinado que utiliza esta táctica con demasiada frecuencia, o de forma irritante, será menos del agrado del superior y recibirá una menor valoración del rendimiento. Es más difícil lograr que la autopromoción tenga éxito. Salvo que se haga muy de vez en cuando y de manera sutil, las tácticas de autopromoción suelen ser consideradas como prepotentes y presuntuosas.

La investigación de los efectos de la gestión de las impresiones hacia arriba sobre los resultados laborales tiene algunas limitaciones que complican la interpretación de los resultados. Un resultado como una promoción o un incremento salarial puede deberse más al rendimiento real laboral del subordinado que a la frecuencia con la que el subordinado recurre a una táctica de gestión de las impresiones. Además, la eficacia de las tácticas de gestión de las impresiones depende en gran medida de las habilidades interpersonales del agente (Ammeter *et al.*, 2002; Turnley y Bolino, 2001) y estas habilidades también son un determinante del rendimiento. Resulta difícil determinar cuáles son los efectos independientes de las tácticas de gestión de las impresiones salvo que se midan también estos otros probables determinantes de los resultados laborales, lo que rara vez se produce en la investigación.

Gestión de las impresiones por parte de los líderes

Muchos líderes intentan dar la impresión de que son importantes, competentes y que tienen control sobre los acontecimientos (Pfeffer, 1977b, 1981). Se promueven y celebran los éxitos, y se ocultan o minimizar los fracasos. Salancik y Meindl (1984) analizaron los informes anuales de una muestra de grandes empresas durante un periodo de 18 años y concluyeron que la alta dirección se asignaba consistentemente el mérito de los resultados positivos y culpaba de los resultados negativos a variables del entorno.

La gestión de las impresiones es especialmente importante cuando las restricciones y los acontecimientos imprevisibles dificultan que los líderes ejerzan demasiada influencia sobre el rendimiento de la organización. Las acciones simbólicas muy visibles son una forma de dar la impresión de que el líder se está ocupando de los problemas o está avanzando hacia la consecución de los objetivos de la organización, a pesar de los retrasos y contratiempos. Los ejemplos incluyen la visita al lugar de un desastre para demostrar una participación activa y el interés personal, la puesta en marcha de una nueva política o programa para abordar un problema grave, la sustitución de individuos de los que se culpa de un fracaso, la creación de una comisión de élite para estudiar un problema y hacer recomendaciones, y la creación de nuevas subunidades o cargos que se responsabilizarán de abordar un problema grave. Los cambios drásticos de la estructura, políticas, programas y personal pueden ser relevantes para resolver los problemas y mejorar el rendimiento. Sin embargo, suele ser difícil determinar si estos cambios serán beneficiosos, y puede que no se puedan ver sus efectos hasta que no pasen meses o años. En su esfuerzo de mantener una impresión favorable, los líderes pueden verse tentados de recurrir a acciones simbólicas que son irrelevantes o, incluso, perjudiciales.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

La gestión de las impresiones también es utilizada por los líderes para evitar dar la apariencia de haber fracasado, o para pasar la culpa del fracaso a otras personas o a sucesos incontrolables. Algunos líderes intentan distorsionar o cubrir las pruebas de que una estrategia anterior no está teniendo éxito (Pfeffer, 1981; Staw, McKechnie, y Puffer, 1983). En las primeras etapas del desarrollo de una crisis, muchos líderes minimizan la gravedad del problema y siguen aplicando enfoques incrementales para abordarlo en vez de proponer remedios drásticos e innovadores. En parte, la evitación de la acción drástica puede deberse a su propia negación de la evidencia negativa y a la vana ilusión de que las cosas mejorarán. Sin embargo, incluso los líderes que reconocen la inminencia de una crisis pueden carecer del valor para admitir las deficiencias de las estrategias anteriores y emprender nuevas acciones drásticas de las que serán considerados responsables. Muchos líderes con un cargo de duración limitada, como los representantes políticos electos, caen en la tentación de delegar los problemas y dejarlos para que los solucione el siguiente.

Las tácticas de gestión de las impresiones pueden ser manipuladoras, pero también se pueden utilizar las mismas conductas de forma positiva. Se pueden utilizar los halagos (una forma de congraciarse) para mejorar la confianza de los subordinados y su rendimiento. La promulgación de los logros que demuestran progresos en la implementación de un cambio iniciado por el líder (una forma de autopromoción) puede mejorar el optimismo y el compromiso de los seguidores para que el cambio tenga éxito. Los tipos de ejemplificación, como mostrar valor, hacer sacrificios personales y actuar de forma coherente con los valores declarados, también son una forma de liderar con el ejemplo e instigar el compromiso de los seguidores con una visión o estrategia. Este tipo de conductas del líder se analiza con más detalle en los Capítulos 9 y 10.

Contribuciones de los seguidores a un liderazgo eficaz

Nuestra tendencia a asignar el mérito de los acontecimientos de éxito a los líderes oculta las significativas contribuciones de los seguidores. Unos seguidores competentes y motivados son imprescindibles para el éxito del trabajo de la unidad del líder. Analice el caso del papel que desempeñó Thomas Jefferson en la redacción de la Declaración de Independencia. Hoy en día, la mayoría lo considera como un ejemplo de liderazgo eficaz de un individuo que se convirtió en uno de los presidentes más famosos de Estados Unidos. Sin embargo, en aquel momento, Jefferson tenía un papel de seguidor. Era un miembro de un escalafón inferior del comité y la tarea le fue asignada por John Adams y Benjamín Franklin. Pocas personas ajenas al Congreso Continental sabían que Jefferson era el principal autor, y no recibió ningún reconocimiento público hasta transcurridos ocho años, cuando se explicó su papel en un artículo de periódico (Kelley, 1992).

Los seguidores también pueden contribuir a la eficacia del grupo de otras maneras, como mediante el mantenimiento de relaciones laborales de cooperación, explicando discrepancias constructivas, compartiendo las funciones del liderazgo y respaldando el desarrollo del liderazgo. Esta sección analiza conceptos alternativos del papel del seguidor y describe cómo pueden contribuir activamente los seguidores a la eficacia de su líder.

El seguidor valiente

Chaleff (1995) señala que muchas personas definen el papel del seguidor en función de su conformidad, debilidad y pasividad. Este concepto negativo está fuertemente influido por las primeras experiencias de la infancia en casa y en el colegio, en las que eran los demás los que eran responsables de nuestra conducta, pero nosotros no éramos responsables de la suya. Como adultos, se promueve la pasi-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

vidad de los papeles del seguidor por el hecho de que los líderes suelen ser más poderosos, tienen un estatus superior, son más mayores y tienen más experiencia. Las inhibiciones para dudar de un líder son todavía peores en el caso de un líder establecido que es considerado por todos como un líder brillante de éxito. Chaleff afirma que es esencial sustituir este concepto negativo de los seguidores por un concepto positivo. En definitiva, los seguidores eficaces son valientes, responsables y proactivos.

La razón por la que estos seguidores son más eficaces se debe al hecho de que todos los líderes tienen tanto debilidades como puntos fuertes. Los seguidores pueden influir en que se aprovechen por completo los puntos fuertes y se superen las debilidades. Algunas de las cualidades que contribuyen a la eficacia del liderazgo (por ejemplo, confianza en uno mismo, fuertes convicciones, una pasión por el cambio) también hacen que el líder sea proclive a un exceso de ambición, de aceptación de riesgos o de arrogancia. Los seguidores pueden ayudar al líder a evitar estos excesos. En vez de quejarse del líder, los seguidores deberían ayudar al líder a hacerlo mejor.

Para ser un seguidor eficaz, es necesario encontrar la manera de integrar los papeles distintos del seguidor, a saber, implementar decisiones hechas por el líder y enfrentarse a las decisiones malas o poco éticas. Los seguidores tienen que estar dispuestos a arriesgarse a desagradar a su superior, pero se puede reducir el riesgo desarrollando una gran confianza y respeto mutuos. En esta relación, es probable que el líder considere las críticas y las discrepancias como un esfuerzo sincero de facilitar la consecución de objetivos y valores compartidos, más que como una expresión de rechazo personal o deslealtad.

Hace falta tiempo y esfuerzo para ayudar a un líder a crecer y tener éxito. Si el líder es menos competente que usted, o ha sido promocionado a un cargo que usted se merece realmente, resulta especialmente difícil hacer este esfuerzo adicional. Así pues, es más probable que los seguidores eficaces sean personas con un fuerte compromiso hacia la organización y su misión. Sin embargo, la ayuda a un líder débil no carece de beneficios. En el proceso de ayudar al líder, el seguidor también aprenderá y se desarrollará.

Autogestión

La *autogestión* es un conjunto de estrategias que utiliza una persona para mejorar e influir sobre su propia conducta (Manz y Sims, 1980; Sims y Lorenzi, 1992). La autogestión, que a veces se denomina autoliderazgo o autocontrol, se basa fundamentalmente en la teoría del aprendizaje social. La autogestión puede considerarse mejor como una teoría de la motivación que como una teoría sobre el liderazgo, pero puede servir como sustitutivo parcial del liderazgo (*véase* el Capítulo 8). Al asumir una mayor responsabilidad de sus propias vidas, los seguidores no tienen que depender tanto de los líderes para que los dirijan y los motiven.

Estrategias de autogestión

La autogestión incluye tanto estrategias cognitivas como conductuales (Sims y Lorenzi, 1992). Las estrategias conductuales de autogestión (*véase* la Tabla 5-3) son útiles cuando se es reacio a hacer una tarea necesaria, o cuando se quiere cambiar de conducta. Por ejemplo, fije metas realistas para lograr una tarea o cambiar de conducta, incluyendo submetas que se pueden alcanzar rápidamente (por ejemplo, un objetivo consistente en redactar la primera página de un informe hoy; un objetivo de no decir en la próxima hora "¿sabes?" a nadie). A continuación, vigile su propia conducta para constatar qué es lo que hizo y cómo reaccionaron los demás (por ejemplo, obsérvese cada vez que dice algo que molesta a los demás; intente formas distintas de comunicar sus ideas para ver si la gente responde más favora-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 5-3 Estrategias de autogestión

Estrategias conductuales
- Autorrecompensa
- Autocastigo
- Autoobservación
- Fijación de metas personales
- Ensayo en privado
- Modificación de los elementos de incitación

Estrategias cognitivas
- Monólogo interior positivo
- Ensayo mental

blemente). Alábese a usted mismo por hacer algo correctamente, y recompénsese por haber terminado una tarea difícil o alcanzado una meta o submeta (por ejemplo, vaya a ver una película al cine, compre algo que quiera). Utilice la autocrítica o el autocastigo después de actuar de una manera inadecuada o recaer en una conducta que quiere cambiar; por ejemplo, después de haber hecho un error por falta de atención, trabaje horas extra para corregirlo. Ensaye una conducta difícil cuando esté solo para mejorar su habilidad y lograr confianza en que puede hacerlo (por ejemplo, practique una presentación delante del espejo con una grabadora). Reorganice los elementos que le incitan en su entorno físico inmediato; quite aquellos elementos que promueven una conducta indeseable y sustitúyalos por otros que promueven la conducta deseable (por ejemplo, vaya a un lugar tranquilo donde no se le molestará para redactar un informe; compre sólo comida saludable para evitar la tentación de comer comida basura).

Las estrategias cognitivas de autogestión le ayudan a lograr la confianza en usted mismo y el optimismo sobre su capacidad de hacer una tarea difícil. Una estrategia competitiva útil es el monólogo interior positivo, que significa que tiene que poner el énfasis en los pensamientos optimistas y positivos y evitar los negativos y pesimistas (Manz, 1992). Un ejemplo consiste en interpretar una situación difícil como una oportunidad, en vez de como un problema. La confianza y determinación necesarias para mejorar se encontrarán más concentrándose en lo que se puede hacer para mejorar las cosas más que quejándose de las dificultades o de lo que puede salir mal.

Para aumentar el monólogo interior positivo, es necesario hacer algo más que buscar lo bueno en lo malo. Es esencial identificar y eliminar los patrones de pensamiento destructor, como ver el éxito y el fracaso como extremos sin ningún punto intermedio, exagerar el significado de un error o un contratiempo, crearse un estereotipo negativo de uno mismo, ignorar una retroalimentación positiva como algo sin importancia ("sólo lo dice por ser amable") y asumir la culpa de algo de lo que uno no es responsable. Este tipo de pensamiento promueve una reacción excesiva a los errores, contratiempos o periodos de escasa mejora del rendimiento, todos ellos frecuentes en el aprendizaje de una actividad compleja. Un patrón más constructivo de pensamiento consiste en considerar que el rendimiento es un continuo, más que una dicotomía, comprender el proceso de aprendizaje de una actividad compleja, buscar y celebrar los indicios de progresos, aceptar la retroalimentación positiva, y tener cuidado cuando se atribuyen las culpas por un fracaso. Identifique los pensamientos destructores (por ejemplo, "es inútil; después de haber practicado durante una semana todavía cometo varios errores") y sustitúyalos por pensamientos constructivos (por ejemplo, "he mejorado un 20 por ciento esta semana y, con más práctica, lo haré incluso mejor").

Otra estrategia cognitiva para la autogestión es la imaginación, que se puede utilizar en vez del ensayo de la conducta para practicar la realización de una tarea difícil. Primero se visualiza a usted mismo haciendo la tarea. Después imagina cómo se sentiría si experimentara la satisfacción de realizarla con

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

éxito. Muchos atletas profesionales revisan mentalmente lo que tienen que hacer, visualizando detenidamente cada movimiento y cómo se sienten antes de hacer el ejercicio (Sims y Lorenzi, 1992).

Cómo promueven los líderes la autogestión

Un líder puede hacer varias cosas para promover y facilitar la autogestión de los seguidores. Esta promoción es especialmente importante cuando los seguidores dependen de las instrucciones del líder, y no tienen una motivación intrínseca hacia el trabajo. Según algunos teóricos (Manz y Sims, 1991; Sims y Lorenzi, 1992) uno de los principales papeles del líder consiste en ayudar a los subordinados a desarrollar sus habilidades de autogestión. Las actividades del liderazgo incluyen la explicación de la racionalidad de la autogestión, cómo utilizar las estrategias de autogestión cognitivas y conductuales, promover los esfuerzos para utilizar estas técnicas y proporcionar suficiente autonomía para que la autogestión sea factible. El líder debería pregonar con el ejemplo utilizando las estrategias de autogestión. También debería compartir la información que necesitan los subordinados para hacer el trabajo, incluyendo información sensible sobre los planes estratégicos y el rendimiento financiero de la organización. A medida que los subordinados desarrollan sus habilidades y confianza en la autogestión, el líder debería animarlos a asumir una mayor responsabilidad de sus propias actividades laborales.

Aplicaciones: líneas directrices para los seguidores

La teoría e investigación sobre los seguidores tiene algunas aplicaciones prácticas. Las siguientes líneas directrices (basadas en Chaleff, 1995; Kelley, 1992; Whetton y Cameron, 1991) abordan temas como la mejora de las relaciones con un líder, cómo resistirse ante influencias inaceptables del líder, cómo proporcionar consejos y asesoramiento al líder, y cómo poner de relieve los planes y políticas defectuosos (*véase* la Tabla 5-4 para ver un resumen). Los temas subyacentes a las líneas directrices incluyen el mantenimiento de la credibilidad y la confianza, asumir la responsabilidad de la vida propia, y permanecer fiel a los propios valores y convicciones.

TABLA 5-4 Aplicaciones: líneas directrices para los seguidores

- Averigüe qué es lo que se espera de usted.
- Asuma la iniciativa de resolver los problemas.
- Mantenga al jefe informado sobre sus decisiones.
- Compruebe la veracidad de la información que proporciona al jefe.
- Anime a su jefe a darle una retroalimentación sincera.
- Respalde los esfuerzos del líder para realizar los cambios necesarios.
- Muestre su aprecio y reconozca los méritos cuando resulte adecuado.
- Ponga en evidencia los planes y propuestas defectuosos que hagan los líderes.
- Resista las influencias impropias provenientes de su jefe.
- Dé asesoramiento y consejos hacia arriba cuando resulte adecuado.

- **Averigüe qué es lo que se espera de usted**

Resulta difícil ser considerado como competente y fiable si existe ambigüedad en su cargo y no está seguro de qué es lo que se espera de usted. Puede que se esté esforzando mucho pero haciendo cosas

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

que no tiene que hacer, o de una forma que no tiene que hacerlas. Antes, en este libro, vimos que es una importante responsabilidad del líder comunicar claramente las expectativas sobre el cargo de los subordinados. No obstante, muchos líderes no explican las responsabilidades del trabajo, el alcance de la autoridad, los estándares de rendimiento que hay que alcanzar y la prioridad relativa de las distintas facetas del rendimiento. A veces, el mensaje es incoherente, como cuando el líder dice que algo es importante pero actúa como si no lo fuera. A veces, el líder pide algo que es incompatible con las necesidades del cliente o consumidor. Los seguidores deberían mostrarse firmes pero diplomáticos para resolver la ambigüedad de su cargo y el conflicto.

- **Tome la iniciativa para resolver los problemas**

Los seguidores eficaces asumen la iniciativa de resolver los problemas graves que impiden alcanzar los objetivos de las tareas. Estos problemas pueden adoptar muchas formas, como normas que impiden alcanzar los objetivos, un proceso que no da los resultados deseados, tradiciones obsoletas, conflictos entre individuos con trabajos interrelacionados, y el rendimiento insatisfactorio de un individuo sobre el que usted no tiene autoridad. Asumir la iniciativa puede significar que tiene que indicar el problema al jefe, sugerir formas de resolver el problema o, cuando sea necesario, resolver el problema usted mismo. Una forma de lograr el respaldo para cambiar un proceso defectuoso consiste en realizar una demostración piloto para demostrar la superioridad de un planteamiento distinto. Suele ser arriesgado tomar la iniciativa, pero si se hace con cuidado puede convertirle en un seguidor más valioso.

- **Mantenga informado a su jefe de sus decisiones**

Los seguidores que toman más la iniciativa para resolver los problemas también tienen la responsabilidad de mantener informado al líder sobre sus acciones y decisiones. Es embarazoso que el líder se entere por otra persona de que se han realizado cambios. Podría dar una apariencia de incompetente ante los demás, y la falta de conocimiento sobre cambios que se están produciendo también podría afectar negativamente a las propias acciones y decisiones del líder. La frecuencia y cantidad de información proporcionada a su jefe sobre sus decisiones y acciones es un tema complejo que puede estar sujeto a una continua revisión y debate a medida que cambian las condiciones. Es mucho más fácil encontrar el equilibrio adecuado en una relación de respeto y confianza mutuos.

- **Verifique la precisión de la información que le da a su jefe**

Un importante papel de los seguidores consiste en remitir información a su líder. El control sobre el tipo de información que se remite y cómo se enmarca proporciona al seguidor poder sobre la percepción que tiene el líder de los acontecimientos y las distintas opciones. Es una importante responsabilidad de los seguidores proporcionar la información precisa y a tiempo que necesita el líder para tomar buenas decisiones. La responsabilidad incluye dar tanto buenas como malas noticias. Es importante comprobar la veracidad de la información que tiene que dar al líder. Los rumores, las quejas y los informes de problemas pueden tener un efecto desproporcionado si el líder supone de manera errónea que se ha tomado la molestia de cotejarlos. En vez de pretender que tiene conocimiento de causa, diga que lo va a analizar de inmediato e informe al líder lo antes posible.

- **Anime al jefe a darle una retroalimentación sincera**

Una forma de mejorar la confianza mutua con el líder consiste en promover una retroalimentación sincera sobre la valoración que hace el líder de su rendimiento. Al líder le puede resultar incómodo mos-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

trar su inquietud sobre el rendimiento de un subordinado. Puede ser necesario que tenga que solicitar información. Por ejemplo, pida al líder que identifique cuáles son los puntos fuertes y débiles de su trabajo. Pregunte qué es lo que puede hacer mejor. Tras la respuesta inicial, pregunte al líder si le preocupa algún otro aspecto que su rendimiento.

- **Respalde los esfuerzos del líder para realizar cambios necesarios**

En contra del mito de los líderes heroicos, la mayoría de los cambios importantes requiere un esfuerzo de cooperación de muchos individuos de la organización. Los líderes necesitan el ánimo y el respaldo de seguidores leales para superar la resistencia al cambio en las organizaciones. Busque oportunidades de expresar su respaldo y ánimo a un líder que se siente frustrado por las dificultades que tiene para intentar implementar cambios necesarios. Ofrezca proporcionar ayuda al líder que está temporalmente desbordado por el nuevo trabajo o demasiado preocupado por una crisis inmediata como para ocuparse del trabajo que sigue habiendo que hacer.

- **Muestre su aprecio y reconozca los méritos cuando sea adecuado**

Los líderes se pueden sentir poco apreciados y que su labor se da por sentado. Resulta adecuado expresar su agradecimiento cuando un líder hace un esfuerzo especial por ayudarlo a resolver un problema, representar sus intereses o promover su carrera profesional en la organización. También resulta útil alabar al líder cuando tiene éxito al realizar una tarea difícil (por ejemplo, negociar un contrato favorable con un cliente, presionar con éxito para obtener un mayor presupuesto, encontrar una solución a un problema difícil, persuadir a los superiores para que autoricen el cambio propuesto). Este tipo de respaldo es una forma de que los seguidores ofrezcan retroalimentación al líder y refuercen las prácticas de liderazgo deseable. Aunque los halagos al líder son una forma de congraciamiento que a veces se utiliza de forma manipuladora, cuando es un halago sincero puede ayudar a promover una relación más favorable con un líder.

- **Ponga en evidencia los planes y propuestas defectuosos que hacen los líderes**

Una de las contribuciones más valiosas que puede hacer un seguidor consiste en proporcionar una retroalimentación precisa sobre los planes y propuestas del líder. Para minimizar la posibilidad de que éste se ponga a la defensiva, empiece con un comentario que muestre su respeto y su deseo de ser útil para alcanzar los objetivos compartidos. Por ejemplo:

> Sabe usted que respeto lo que está intentando conseguir, y espero que no le importe si le planteo algunas inquietudes sinceras sobre esta propuesta.

Si el problema es que hay fallos evidentes, descríbalos en términos concretos más que con generalidades, y evite hacer una crítica personal. Si es incapaz de identificar fallos concretos de un cambio propuesto, sugiera que se solicite la opinión de otras personas con credibilidad antes de seguir adelante. A continuación se ofrece un ejemplo:

> Este cambio podría plantear algunos problemas graves para el grupo de operaciones. ¿No deberíamos consultarlo primero con ellos antes de seguir adelante? Probablemente tengan algunas buenas ideas sobre cómo evitar problemas que para nosotros no resultan tan evidentes.

A veces, puede que el jefe no esté dispuesto a escuchar las dudas sobre una decisión o política que es poco ética, ilegal o que puede tener consecuencias negativas para la organización. En este caso,

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

puede ser necesario escalar su intento de influencia y utilizar prácticas de presión como amenazas y advertencias. La amenaza de dimitir es una forma que pueden utilizar los seguidores para expresar sus profundas dudas sobre una decisión controvertida. Sin embargo, no se deben utilizar estas amenazas a la ligera, y sólo resultan adecuadas tras haber realizado un serio esfuerzo de influir sobre el jefe de otras maneras, como mediante la persuasión racional y la utilización de coaliciones. La amenaza debería expresarse con convicción, pero no con hostilidad personal. A continuación se ofrece un ejemplo concreto:

> No puedo aceptar esta decisión, porque viola nuestros principios básicos y genera un gran riesgo para nuestros empleados. Salvo que se cambie la decisión, no me quedará más elección que dimitir de mi cargo.

- **Resístase a los intentos de influencias impropias de su jefe**

A pesar de la evidente ventaja de poder que tiene un jefe sobre un subordinado, no es necesario aceptar intentos de influencias impropias, o ser explotado por un líder abusivo. Los seguidores pueden tener más poder del que creen, y pueden hacer cosas que pueden frenar a un líder acostumbrado a explotar a un seguidor tímido. Es esencial enfrentarse a los abusos desde el principio, antes de que se conviertan en algo habitual, y este enfrentamiento debe ser firme pero diplomático. Ponga en evidencia las prácticas de influencia manipuladora o incorrecta (por ejemplo, "no reacciono bien a las amenazas" o "esta oferta podría ser malinterpretada por algunos como un soborno"). Insista en sus derechos ("no es correcto pedirme que cancele mis planes de vacaciones en el último minuto para hacer este trabajo cuando hay otras personas con el tiempo y las habilidades necesarias para realizarlo"). Recuerde al líder una promesa que está a punto de incumplir ("¿no me prometió este trabajo a mi justo hace un mes?"). Señale las consecuencias negativas de satisfacer una solicitud inadecuada. Por ejemplo, explique cómo el cumplimiento de una petición de hacer algo de inmediato interferiría con otro trabajo o pondría en peligro un proyecto importante.

- **Dé asesoramiento y consejos hacia arriba cuando resulte adecuado**

El asesoramiento se suele considerar como una conducta de un líder, pero los subordinados también tienen oportunidades de asesorar al jefe, especialmente a uno nuevo e inexperto. El asesoramiento hacia arriba resulta más fácil cuando el seguidor ya ha desarrollado una profunda relación de intercambio con confianza con el líder. Esté atento a identificar las oportunidades de proporcionar un consejo útil sobre cuestiones técnicas (puede que el líder sea reacio a pedir ayuda). Ejerza de modelo sobre conductas eficaces de las que el líder puede aprender e imitar.

El asesoramiento hacia arriba resulta extraño, pero a veces es adecuado e, incluso, apreciado por el jefe. Una forma de asesoramiento consiste en ayudar al líder a comprender las acciones que son ineficaces. Por ejemplo, describa cómo una conducta inadecuada está teniendo un efecto distinto del que buscaba el líder ("estoy seguro de que no quería decir que no se puede confiar en María cuando lo dijo..., pero eso es lo que ella pensó"). Otra forma de asesoramiento consiste en saber escuchar cuando el líder necesita a alguien en quien confiar sus preocupaciones e inquietudes. Busque las oportunidades de preguntar sobre las cosas que el líder tiene que tener en cuenta para resolver un problema difícil.

Integración del papel de líder y seguidor

Muchos miembros de una organización tienen un doble papel de líder y seguidor. Por ejemplo, un directivo intermedio es el líder de una unidad organizacional, pero también un seguidor de un directivo

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

de un escalafón superior. La forma de integrar estos dos papeles distintos es un tema interesante con importantes repercusiones para la eficacia del liderazgo.

Para poder ser eficaz en ambos papeles de manera simultánea, es necesario encontrar la manera de integrarlos. Los inevitables conflictos y dilemas hacen que la integración de los dos papeles resulte difícil. El líder que se encuentra en un escalafón intermedio tiene que representar los intereses de sus superiores ante los subordinados, y los intereses de los subordinados ante sus superiores. Se espera que implemente las decisiones tomadas en un nivel de autoridad superior, pero que también ponga en evidencia las decisiones con fallos. Se espera que los líderes inicien y dirijan el cambio, pero también se espera que promuevan y respalden los cambios iniciados desde abajo y sugeridos por los seguidores. El líder es el responsable de todo lo que ocurre en su unidad de trabajo o equipo, pero también se le anima a que delegue poder en los seguidores para que actúen por cuenta propia para resolver los problemas. También se espera que los líderes desarrollen a sus seguidores, lo que puede implicar que trasladen paulatinamente la mayoría de las responsabilidades del liderazgo a uno o dos subordinados designados como posibles sucesores. La forma de equilibrar estos intereses contrapuestos y resolver los conflictos es un tema que merece mucho más atención del que recibe en la literatura sobre el liderazgo.

Resumen

La teoría del intercambio líder-miembro describe cómo desarrollan los líderes las relaciones de intercambio a lo largo del tiempo con sus distintos subordinados. Es más probable que se desarrolle una relación de intercambio favorable cuando se percibe que el subordinado es competente, de fiar y parecido al líder en cuanto a valores y actitudes. La influencia hacia arriba del líder es otro determinante importante del potencial para crear una relación de intercambio favorable con los subordinados. La conducta, tanto del líder como del subordinado, es distinta en función de que la relación de intercambio sea favorable o no. Las relaciones de intercambio con los subordinados repercuten sobre la eficacia del liderazgo. La satisfacción, compromiso y rendimiento de los subordinados suelen ser superiores cuando la relación es favorable. Puede ser necesario que haya distintas relaciones de intercambio con los subordinados, pero unas relaciones muy distintas pueden resultar perjudiciales.

La reacción de un directivo a los errores o fracasos de un subordinado depende, en parte, de las atribuciones sobre la razón del mal rendimiento. La teoría de la atribución explica cómo interpretan los directivos la información sobre el rendimiento y cómo valoran la competencia y motivación de un subordinado. Los directivos pueden crear involuntariamente una profecía que se cumple a sí misma si su conducta se basa en una percepción sesgada sobre la capacidad y motivación de un subordinado en concreto. Por su parte, los subordinados pueden utilizar prácticas de gestión de impresiones para influir para que el líder los vea bajo un prisma más favorable. A menudo, los seguidores hacen cosas para dar la apariencia de ser competentes, leales y de fiar. Es más probable que la difícil responsabilidad de dar retroalimentación al subordinado tenga éxito si el líder se muestra dispuesto a ayudar más que hostil, y si anima al subordinado a asumir la propiedad del problema.

La forma en que los seguidores ven la competencia e intenciones del líder tiene repercusiones para la eficacia del liderazgo. Los seguidores son susceptibles de hacer el mismo tipo de atribuciones que los líderes. Un líder que emprende acciones visibles que se ven seguidas de mejoras del rendimiento del grupo será considerado más competente que otro que no emprende ninguna acción o que actúa sin ningún éxito aparente. Los líderes utilizan prácticas de gestión de las impresiones en un esfuerzo para dar una apariencia de ser más decisivos, competentes, poderosos y merecedores de confianza.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Es más probable que los seguidores sean eficaces si se consideran a sí mismos como personas activas e independientes que si se consideran como pasivas y dependientes del líder. Los seguidores pueden ayudar a que su líder sea más eficaz proporcionando información precisa, poniendo en evidencia las decisiones defectuosas, resistiéndose a los intentos de influencias impropias, dando respaldo y ánimos, y proporcionando consejos y asesoramiento.

La autogestión es una forma que tienen los seguidores de ser más eficaces como contribuidores individuales. Se pueden utilizar las estrategias de autogestión para aumentar la confianza, estimular un mayor esfuerzo y gestionar el tiempo con más eficacia. Una forma que tiene un líder de delegar poder a los subordinados consiste en animar y promover las actividades de autogestión.

Todos los líderes son también seguidores y, para poder ser eficaces en ambos papeles, es esencial que encuentren una forma de integrarlos. Además, es esencial encontrar una forma adecuada de compartir las funciones del liderazgo dentro de los equipos, entre los distintos escalafones de la jerarquía de autoridad, y entre subunidades interdependientes de la organización. Volveremos sobre este asunto en capítulos posteriores de este libro.

Preguntas para la revisión y el debate

1. Explique brevemente la teoría del intercambio líder-miembro.
2. ¿Cuáles son algunos factores que permiten predecir esta relación de intercambio y sus consecuencias?
3. ¿Cuáles son algunas de las posibles ventajas y costes de desarrollar distintas relaciones con los distintos subordinados?
4. ¿Es posible desarrollar distintas relaciones diádicas con los subordinados individuales y, aún así, tratar de forma justa a todo el mundo?
5. Utilice la teoría de la atribución para explicar cómo interpretan los líderes las razones del mal rendimiento de un subordinado.
6. ¿Cómo pueden influir los subordinados sobre las percepciones que tiene el líder de ellos?
7. ¿Cuáles son algunas líneas directrices para corregir a un subordinado?
8. ¿Qué factores influyen sobre las atribuciones que hacen los seguidores de la competencia del líder?
9. ¿Cómo se utilizan la ejemplificación, el congraciamiento, la autopromoción y la intimidación para gestionar las impresiones?
10. ¿Cuáles son algunas líneas directrices para mejorar la eficacia de un seguidor?
11. Describa las estrategias de autogestión conductual y cognitiva.
12. ¿Cómo puede un líder promover una mayor autogestión en sus subordinados?
13. ¿Cuáles son algunos de los riesgos potenciales de que haya mucha autogestión en un equipo u organización?

Conceptos clave

- Delegación de poder
- Relación de intercambio
- Atribución externa
- Teorías implícitas del liderazgo
- Gestión de las impresiones
- Atribución interna

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

- Intercambio líder-miembro
- Escala LMX-7
- Influencia recíproca
- Autogestión
- Monólogo interior
- Díadas verticales

CASOS

Cromwell Electronics

Dan Dalton era el vicepresidente de marketing de Cromwell Electronics. Diez meses antes había nombrado a Ed Corelli director de una unidad de marketing recién creada para la región Este. La unidad era responsable de desarrollar presentaciones de marketing, campañas publicitarias y promociones para la venta de los productos de Cromwell en la región Este. La unidad tenía seis especialistas de marketing: dos eran empleados con contrato indefinido, los otros cuatro acababan de ser contratados. Ed fue ascendido al cargo por su buena reputación como especialista en marketing. A pesar de que la unidad era nueva, Dan había esperado que su rendimiento fuera mejor que el que era. La unidad de marketing de la región Oeste había sido creada al mismo tiempo, y tenía un mejor rendimiento. Dan estaba pensando en los comentarios realizados por dos de los subordinados de Ed cuando se les preguntó si les gustaba trabajar con él.

Pat Posner había trabajado para la empresa durante casi diez años. Comentó que Ed era "un gran directivo". A Pat le gustaba especialmente el elevado grado de autonomía que le había concedido. Pat comentó: "Ed me da una total discrecionalidad para planificar las campañas de marketing de mi grupo de productos. Si tengo un problema, me anima a analizarlo desde distintas perspectivas, pero no dice lo que quiere que haga al respecto. Confía en mí para que yo resuelva mis propios problemas. Cuando cometo un error, lo que ocurre con poca frecuencia, no se enfada. Por el contrario, espera que aprenda de ello". Pat también indicó que Ed mostraba un sincero aprecio por el buen rendimiento. "Mi campaña de marketing del nuevo producto tuvo mucho éxito, y realmente apreció el reconocimiento que me dio Ed en la reunión mensual de la unidad. También me dijo que intentaría conseguirme una subida de sueldo".

Katie O'Toole, una de las nuevas empleadas, estaba menos satisfecha con Ed como directivo. "A veces me gustaría que me diera más instrucciones. Siempre me está obligando a tomar mis propias decisiones. A lo mejor, si tuviera más experiencia, me gustaría, pero ahora mismo me hace sentirme muy insegura. Realmente nunca sé si estoy haciendo lo que espera de mí. Cuando acudo a él en busca de ayuda para resolver un problema, le da la vuelta a la pregunta y me pregunta qué es lo que haría yo... No parece comprender que no le preguntaría si ya supiera la respuesta. Y cuando hago algo mal, no parece importarle. A Ed le gusta fingir que los errores desaparecerán si uno no habla de ellos". Katie también tiene otra queja. Afirmó "parece favorecer a los dos empleados que llevan más tiempo en la empresa. Les da trabajos más interesantes, les consulta más sobre sus planes para la unidad, y les recomienda para las mayores subidas salariales". Katie señaló que tanto Sally como George, ambos nuevos empleados, están de acuerdo con sus quejas sobre Ed.

A la hora de comer, ese mismo día, Dan le preguntó a Ed qué tal iban las cosas en la unidad. Ed contestó que estaba decepcionado con algunos de los nuevos especialistas en marketing. Una de las nuevas empleadas (Linda) estaba obteniendo un buen rendimiento. Los demás parecían carecer de determinación e iniciativa. Ed destacó que había intentado evitar cualquier favoritismo, que había sido uno de los grandes problemas del jefe anterior. Aunque daba los trabajos más complejos a los especialistas con mayor

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

experiencia, todo el mundo tenía trabajos que constituían un reto para ellos y oportunidades de destacar. Ed había asistido al seminario de la empresa sobre delegación de poder, y estaba intentando dar a los empleados la autonomía que necesitaban para aprender y desarrollar nuevas habilidades en el trabajo. Tenía cuidado con no supervisar demasiado de cerca, ni criticar los errores. Reconocía los logros destacables e intentaba basar sus recomendaciones de incrementos salariales en el rendimiento. Ed preguntó a su superior, "¿Qué estoy haciendo mal?" ◆

FUENTE: Copyright © 1990 de Gary Yukl.

PREGUNTAS

1. ¿Qué teorías de este capítulo son relevantes para analizar este caso?
2. Evalúe la conducta de Ed como directivo, e identifique las acciones eficaces e ineficaces.
3. ¿Que debería decir o hacer Dan ahora?

American Financial Corporation

Betty Powell es directora de recursos humanos de American Financial Corporation, una gran empresa de servicios financieros. Cuando llegó a su oficina el lunes tras haber estado fuera una semana, descubrió que un informe sobre dotación de personal, que tenía que haberse entregado el día anterior, todavía no estaba terminado. El informe era para la división de intermediación bursátil del vicepresidente de la empresa, y se suponía que Betty le tenía que entregar el informe el miércoles.

Seis semanas antes Betty había pedido a Don Adams, uno de sus subordinados, que recopilara la información y redactara el informe. En ese momento le dijo qué es lo que había que incluir en el mismo y cuándo había que entregarlo. No era la primera vez que Don no cumplía un plazo. Su trabajo era detallado y meticuloso, pero parecía obsesionado con comprobar y volver a comprobarlo todo varias veces para evitar cualquier error.

Betty llamó a Don y le pidió que se reuniera con ella de inmediato. Cuando llegó a su oficina, le dio la bienvenida y le pidió que se sentara. Se produjo el siguiente diálogo.

"Don, tengo entendido que el informe sobre la plantilla de la división de intermediación bursátil no está terminado. El vicepresidente de la división necesita ese informe para preparar su presupuesto anual, y me está presionando mucho para que se lo entregue de inmediato. Cuando te encargué este trabajo, me aseguraste que con seis semanas tenías tiempo de sobra para hacerlo".

"Siento que el informe no estuviera a tiempo" contestó Don, "pero ha resultado mucho más complejo de lo que esperaba inicialmente. Tuve que dedicarle tiempo adicional para comprobar las cifras de las sucursales, porque no parecían correctas. Justo cuando creí que...".

"Mira Don", interrumpió Betty, "no es ésta la primera vez que entregas tarde un proyecto importante. Se supone que eres un profesional, y los profesionales planifican su trabajo y lo hacen a tiempo".

"No sería demasiado profesional redactar un informe lleno de errores", contestó Don. "Para mí es importante hacer un trabajo de calidad del que me pueda sentir orgulloso. No es culpa mía si los directores de las sucursales no mantienen los registros precisos".

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

"¿Qué tipo de errores encontraste cuando comprobaste los registros?" preguntó Betty.

"Bueno,... la verdad es que no encontré ningún error", contestó Don avergonzado, "pero después de introducir la información en la computadora y hacer un análisis preliminar descubrí que faltaban los datos de una de las sucursales. Perdí una semana esperando a recibir la información que faltaba, pero sin ella el informe no daría una imagen precisa de las necesidades de personal de la división. Menos mal que me dí cuenta de que...".

Betty interrumpió impaciente: "Don, tenemos a administrativos para ocuparse de la comprobación de los registros y de que están completos. Me parece que no eres muy eficiente en la gestión de tu tiempo. Si delegaras algunas de estas tareas sencillas a otros, no te retrasarías tanto en tu trabajo".

"Los administrativos estaban desbordados terminando el nuevo manual de los empleados" protestó Don. "No recibo suficiente ayuda de los administrativos para hacer ninguno de mis proyectos y, por eso, a veces voy retrasado".

"¿Por qué no me informaste de que había problemas que podrían retrasar el informe?", preguntó Betty, y en su voz se podía notar que estaba empezando a enfadarse mucho. "Podría haberte buscado ayuda".

Don se estaba poniendo cada vez más a la defensiva. "Intenté hablar contigo la semana pasada, pero estabas en la Costa Oeste para el seminario de formación directiva. Dejé un mensaje para que me llamaras".

"Don, siempre tienes una excusa para todo, y nunca es tu culpa" dijo Betty con sarcasmo. "Pareces incapaz de planificar las acciones necesarias para llevar a cabo un proyecto de este tipo. Tenías que haber comprobado que tenías los registros antes de empezar a analizar los datos. En cuanto a los datos que te faltaban, no me sorprendería que estuvieran bajo los montones de cosas que tienes por toda la oficina. Tienes la oficina más desordenada de toda la empresa".

Don parecía hundido, pero no contestó. Betty prosiguió su diatriba.

"Don, tu carrera en esta empresa no va a llegar muy lejos salvo que cambies. Quiero ver ese informe en mi mesa mañana a mediodía, y no quiero más excusas". ◆

FUENTE: Copyright © 1988 de Gary Yukl.

PREGUNTAS

1. ¿Qué hizo mal Betty antes de la reunión, y qué se podía haber hecho para evitar incumplir el plazo?
2. ¿Qué hizo Betty mal en la propia reunión, y qué podía haber hecho para que fuera más eficaz?
3. ¿Qué tenía que haber hecho Don para ser más eficaz?

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

CAPÍTULO

6 PODER E INFLUENCIA

www.elsolucionario.net

Objetivos de aprendizaje

Al estudiar este capítulo, debe llegar a entender:

- Cómo el cargo y las características personales pueden ser una fuente de poder para los líderes.
- El proceso por el que se adquiere o se pierde poder en las organizaciones.
- Las consecuencias del poder sobre la eficacia del liderazgo.
- Algunos de los procesos psicológicos que explican cómo influyen los líderes sobre las personas.
- Los distintos tipos de tácticas de influencia que se utilizan en las organizaciones.
- Cómo se suelen utilizar las tácticas proactivas en los intentos de influir en los subordinados, iguales o superiores.
- La eficacia relativa de las distintas tácticas proactivas.

La influencia es la esencia del liderazgo. Para ser un líder eficaz, es necesario influir sobre las personas para que satisfagan nuestras peticiones, respalden nuestras propuestas e implementen nuestras decisiones. En las grandes organizaciones, la eficacia de los directivos depende de la influencia sobre sus iguales y superiores, así como sobre sus subordinados. La influencia en una dirección tiende a mejorar la influencia en las demás. Cómo señalan Bradford y Cohen (1984, pág. 280), "Tener influencia con el jefe impone respeto a los subordinados e iguales; cuando se tiene influencia con los iguales se puede conseguir cumplir con lo que quiere el jefe y con lo que necesitan los subordinados; y unos subordinados de gran rendimiento aumentan el poder lateral y hacia arriba porque uno puede cumplir con sus obligaciones y promesas".

Para comprender lo que hace que los directivos sean eficaces hace falta analizar la compleja red de relaciones de poder y procesos de influencia que se encuentran en todas las organizaciones. La prime-

www.elsolucionario.net

ra parte de este capítulo explica los conceptos clave, describe las distintas fuentes de poder, analiza la relevancia del poder para la eficacia del liderazgo y describe los procesos por los que se gana o se pierde poder. La segunda parte del capítulo analiza cómo se materializa el poder en distintas formas de conducta e influencia, y describe cómo el poder y la conducta de influencia determinan conjuntamente la eficacia del liderazgo.

Conceptos de poder e influencia

Los términos como *poder* y *autoridad* se han utilizado de distinta manera por los distintos autores, creando así una considerable confusión conceptual. Merece la pena empezar revisando algunas de las interpretaciones y clarificando cómo se van a utilizar estos términos en este capítulo.

Poder

El concepto de poder es útil para entender cómo puede la gente influir sobre los demás en las organizaciones (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981, 1992). El poder consiste en la capacidad de una parte (el agente) de influir sobre otra (el objetivo). Este concepto flexible se puede utilizar de muchas formas distintas. El término puede hacer referencia a la influencia de un agente sobre una única persona objetivo, o sobre múltiples personas objetivo. A veces, el término hace referencia a la influencia potencial sobre cosas o sucesos, así como sobre actitudes y comportamientos. A veces, el agente es un grupo u organizaciones y no un individuo. A veces, se define el poder en términos relativos más que absolutos, en cuyo caso hace referencia al grado en que el agente tiene más influencia sobre el objetivo que el objetivo sobre el agente. Finalmente, existen distintos tipos de poder, y un agente puede tener más poder de algunos tipos que de otros.

Resulta difícil describir el poder de un agente sin especificar a la persona o personas objetivo, los objetivos de la influencia y el periodo de tiempo. Un agente tendrá más poder sobre algunas personas que sobre otras, y más influencia sobre algún tipo de cuestiones que sobre otras. Además, el poder es una variable dinámica que cambia a medida que cambian las condiciones. La forma en que se utiliza el poder, y los resultados de los intentos de influir, pueden aumentar o minar el poder posterior de un agente. En este texto, el término *poder* se utiliza para describir la capacidad absoluta de un agente individual para influir sobre la conducta o actitudes de una o más personas objetivo predeterminadas en determinado momento.

Autoridad

La autoridad incluye los derechos, prerrogativas, obligaciones y deberes relacionados con determinados cargos en una organización o sistema social. La autoridad de un líder suele incluir el derecho de tomar determinados tipos de decisiones para la organización. Un líder con autoridad directa sobre una persona objetivo tiene derecho a hacer peticiones consistentes con su autoridad, y la persona objetivo tiene la obligación de obedecer. Por ejemplo, un directivo suele tener el derecho legítimo de fijar normas de trabajo y asignar trabajos a los subordinados. La autoridad también incluye el derecho del agente a ejercer el control sobre cosas, como dinero, recursos, equipos y materiales, y este control constituye otra fuente de poder.

El *alcance de la autoridad* de una persona que ocupa un cargo directivo viene dado por la gama de peticiones que puede hacer y la gama de acciones que puede emprender. El alcance de la autoridad es

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

mucho mayor para algunos directivos que para otros, y depende, en gran parte, de la influencia necesaria para satisfacer los requisitos del papel que se desempeña y los objetivos de la organización (Barnard, 1952).

Resultados de los intentos de influir

Una base útil para evaluar el éxito de un intento de influencia es si el resultado inmediato era lo que pretendía el agente. El agente puede lograr el efecto pretendido sobre el objetivo, o puede que el efecto sea inferior al que se buscaba. En el caso de un intento de influencia activa que incluye una petición específica de un agente único a una persona objetivo única, resulta útil diferenciar entre tres resultados distintos.

Compromiso. El término *compromiso* describe un resultado en el que la persona objetivo acepta internamente una decisión o petición del agente, y realiza un gran esfuerzo para cumplir con lo solicitado o implementar eficazmente la decisión. En el caso de una tarea compleja y difícil, el compromiso suele ser el resultado de mayor éxito desde la perspectiva del agente que intenta influir.

Cumplimiento. El término *cumplimiento* describe un resultado por el que el objetivo está dispuesto a hacer lo que pide el agente, pero se muestra apático, en vez de entusiasta, y sólo realizará un esfuerzo mínimo. El agente ha influido sobre la conducta de la persona objetivo, pero no sobre sus actitudes. La persona objetivo no está convencida de que la acción o decisión sea lo mejor, o incluso de que consiga eficazmente su objetivo. En el caso de una tarea compleja y difícil, el cumplimiento es, evidentemente, un resultado de menor éxito que el compromiso. Sin embargo, para una petición sencilla y rutinaria, el cumplimiento puede ser todo lo que necesita el agente para lograr los objetivos de la tarea.

Resistencia. El término *resistencia* describe un resultado en el que la persona objetivo se opone a la propuesta o petición, en vez de ser sencillamente indiferente, e intenta activamente evitar desarrollarla. La persona objetivo reaccionará de una o más de las siguientes maneras: (1) se negará a hacer lo que se la ha pedido (2) pondrá excusas para decir que no se puede hacer lo que se le ha pedido (3) intentará persuadir al agente de que cambie o retire su petición (4) pedirá a una autoridad superior que anule la petición del agente (5) retrasará su actuación con la esperanza de que el agente se olvide de lo que ha solicitado o (6) pretenderá que acepta la petición pero intentará sabotear la tarea.

La reacción de la persona objetivo a la petición del agente no es la única forma de evaluar el éxito. Los intentos de influencia también pueden afectar a las relaciones interpersonales y a la forma en que otras personas perciben al agente (por ejemplo, como alguien crítico, que ayuda, agradable, competente, merecedor de confianza, fuerte). La forma en que un líder intenta influir sobre una persona puede mejorar la relación o hacerla menos agradable y cooperativa. De hecho, algunos tipos de intentos de influencia tienen como principal objetivo cambiar la forma en que la gente percibe al agente, en vez de intentar lograr una tarea objetivo inmediata. Por ejemplo, para aumentar la probabilidad de recibir una promoción en la organización, una persona puede intentar crear la impresión de que es muy competente y leal.

Procesos de influencia

La explicación psicológica de la influencia de una persona sobre otra incluye los motivos y percepciones de la persona objetivo sobre las acciones del agente y el contexto en que se produce la relación. Kelman (1958) propuso tres tipos distintos de procesos de influencia, denominados cumplimiento instrumental, internalización e identificación personal. Los procesos de influencia son

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

cualitativamente distintos entre sí, pero se puede producir más de un proceso al mismo tiempo. Por ejemplo, la persona objetivo puede tener el compromiso de implementar un nuevo programa propuesto por el agente, porque la persona objetivo se identifica con el agente, cree en los ideales del programa y espera obtener beneficios tangibles por apoyarlo.

Cumplimiento instrumental. La persona objetivo realizará la acción solicitada con el objetivo de obtener una recompensa tangible o evitar el castigo controlado por el agente. La motivación de la conducta es meramente instrumental; la única razón por la que se acepta es para lograr cierto beneficio tangible del agente. El nivel de esfuerzo será probablemente la cantidad mínima necesaria para lograr la recompensa o evitar el castigo.

Internalización. La persona objetivo tiene el compromiso de respaldar e implementar las propuestas del agente porque parecen intrínsecamente deseables y correctas respecto a los valores, creencias y autoimagen de la persona objetivo. En efecto, la propuesta del agente (por ejemplo, un objetivo, plan, estrategia, política, procedimiento) pasa a estar relacionada con los valores y creencias subyacentes de la persona objetivo. El compromiso se produce independientemente de que se espere obtener cualquier tipo de beneficio tangible, y la lealtad de la persona objetivo es hacia las propias ideas, y no hacia el agente que las comunica.

Identificación personal. La persona objetivo imita la conducta del agente o adopta las mismas actitudes para complacer al agente y resultarle agradable. La motivación de la persona objetivo incluye probablemente su propia necesidad de ser aceptado y estimado. Al hacer cosas que obtienen la aprobación del agente, el objetivo es capaz de mantener una relación que satisface su necesidad de aceptación. El mantenimiento de una estrecha relación con un agente atractivo puede ayudar a satisfacer la necesidad de estima de los demás que tiene la persona objetivo, y parecerse más a un agente atractivo ayuda a la persona objetivo a mantener una imagen propia o más favorable.

Tipos y fuentes de poder

Los esfuerzos para comprender el poder suelen incluir distinciones entre distintos tipos de poder. French y Raven (1959) desarrollaron una taxonomía para clasificar distintos tipos de poder en función de su fuente. Esta taxonomía incluye cinco tipos distintos de poder (*véase* la Tabla 6-1). La taxonomía de French y Raven ha influido sobre una importante investigación posterior sobre el poder, pero no incluía todas las fuentes de poder relevante para los directivos. Por ejemplo, el control de la información también es una relevante fuente de poder para los directivos (Pettigrew, 1972; Yukl y Falbe, 1991).

TABLA 6-1 La taxonomía del poder de French y Raven

Poder de recompensa: La persona objetivo cumple para obtener las recompensas controladas por el agente.

Poder de coerción: La persona objetivo cumple para evitar los castigos controlados por el agente.

Poder legítimo: La persona objetivo cumple porque considera que el agente tiene derecho a hacer la petición y la persona objetivo tiene la obligación de cumplir.

Poder de experto: La persona objetivo cumple porque considera que el agente tiene un conocimiento especial sobre cuál es la mejor forma de hacer algo.

Poder de referencia: La persona objetivo cumple porque admira o se identifica con el agente y quiere obtener su aprobación.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Otra concepción de las fuentes del poder que ha sido ampliamente aceptada es la dicotomía entre el poder derivado del cargo y el poder personal (Bass, 1960; Etzioni, 1961). Según esta concepción de dos factores, el poder se deriva, en parte, de las oportunidades inherentes al cargo de un individuo en la organización y, en parte, de las características o atributos del agente y de la relación entre el agente y la persona objetivo. La investigación de Yukl y Falbe (1991) demostró que estos dos tipos de poder son relativamente independientes, y cada uno incluye diversos elementos independientes pero que se solapan parcialmente (*véase* la Tabla 6-2). El poder del cargo incluye el potencial de influir derivado de la autoridad legítima, el control sobre los recursos y recompensas, el control sobre los castigos, sobre la información y sobre el entorno de trabajo. El poder personal incluye la influencia potencial que deriva de la pericia en la realización de las tareas, y la influencia potencial se basa en la amistad y la lealtad. Los determinantes del poder del cargo y personal interactúan de formas complejas y, a veces, resulta difícil diferenciarlos. Los diversos tipos de poder del cargo y personal se describirán en las siguientes secciones de este capítulo.

TABLA 6-2 Distintos tipos de poder

Poder por el cargo	*Poder personal*
Poder legítimo	Poder de referencia
Poder de recompensa	Poder de experto
Poder de coerción	
Poder de información	
Poder ecológico	

Poder legítimo

El poder que emana de la autoridad formal sobre las actividades laborales se denomina, en ocasiones, poder legítimo (French y Raven, 1959). Los procesos de influencia relacionados con el poder legítimo son complejos. Algunos teóricos ponen de relieve el flujo hacia abajo de autoridad de los propietarios y la alta dirección, pero la influencia potencial derivada de la autoridad depende tanto del consentimiento de los gobernados como de la propiedad y del control de la propiedad (Jacobs, 1970). Los miembros de una organización suelen aceptar cumplir con las normas y órdenes de los líderes a cambio de los beneficios de pertenecer a la organización (March y Simon, 1958). Sin embargo, este acuerdo suele ser una comprensión implícita mutua, más que un contrato formal explícito.

El cumplimiento de las normas y peticiones legítimas es más probable en el caso de los miembros que se identifican con la organización y son leales a la misma. También es más probable que cumplan los miembros que tienen un valor internalizado por el que es correcto obedecer a las figuras de la autoridad, mostrar respeto por la ley y seguir la tradición. El cumplimiento de la autoridad también depende de si se percibe que el agente es un ocupante legítimo de su cargo de líder. Los procedimientos específicos para elegir al líder suelen estar basados en la tradición y en las disposiciones de unos estatutos o constitución. Cualquier desviación del proceso de selección considerado legítimo por los miembros debilitará la autoridad del nuevo líder.

La cantidad de poder legítimo también está relacionada con el alcance de la autoridad que tiene el individuo. Los directivos de los escalafones superiores suelen tener más autoridad que los directivos de

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

escalafones inferiores, y la autoridad de un directivo suele ser mucho más fuerte respecto a sus subordinados que respecto a sus iguales, superiores o agentes externos. Sin embargo, incluso para una persona objetivo fuera de la cadena de comando (por ejemplo, un igual o un agente externo), el agente puede tener el derecho legítimo de hacer peticiones necesarias para desempeñar sus responsabilidades laborales, como solicitar información, provisiones, servicios de apoyo, asesoría técnica y ayuda para realizar tareas interrelacionadas.

El alcance de la autoridad de un directivo suele estar delineado en documentos como el organigrama, la descripción por escrito del puesto de trabajo, o un contrato de empleo, pero es frecuente que se mantenga una importante ambigüedad (Davis, 1968; Reitz, 1977). Las personas no sólo evalúan si una petición u orden está dentro del alcance de la autoridad de un líder, sino también si es coherente con los valores, principios y tradiciones básicos de la organización o sistema social. Se puede dudar de la legitimidad de una petición si va en contra de los valores básicos de la organización o de la sociedad en general a la que pertenecen los miembros de la organización. Por ejemplo, los soldados pueden desobedecer una orden de disparar contra todo aquel que viva en un pueblo que ha ayudado a insurgentes, porque los soldados percibirán que este uso de una fuerza excesiva es contrario a los derechos humanos básicos.

La autoridad se suele ejercer mediante una petición, orden o instrucción que se comunica verbalmente o por escrito (*véase* la Tabla 6-3). Una petición con buenas maneras es más eficaz que una exigencia arrogante, porque no pone de relieve la diferencia de estatus ni implica la dependencia del objetivo respecto al agente. La utilización de una petición con buenas maneras es especialmente importante respecto a aquellas personas que pueden mostrarse sensibles a las diferencias de estatus y a las relaciones de autoridad, como una persona que es más mayor que el agente o que es un igual más que un subordinado directo. El hacer una petición con buenas maneras no implica que el agente tenga que rogar o que se tenga que disculpar por hacer una petición. Hacerlo correría el riesgo de dar la impresión de que la petición no merece la pena o no es legítima, y podría dar la impresión de que no se espera realmente que se satisfaga (Sayles, 1979). Una petición legítima debe hacerse de manera firme, con seguridad. En una situación de emergencia, es más importante ser aseverativo que cortes. A veces es necesario que el líder dé una orden directa con un tono de voz autoritario para que los subordinados reaccionen de inmediato en una emergencia. En este tipo de situaciones, los subordinados relacionan una orden firme y con confianza tanto con la pericia como con la autoridad (Mulder, Ritsema van Eck y de Jong, 1970). Si se expresan dudas, puede dar la sensación de estar confundido, y corre el riesgo de perder la influencia sobre los subordinados.

En los casos en que los subordinados se niegan directamente a cumplir una orden o petición legítima minan la autoridad del líder y aumentan la probabilidad de que se reproduzca la desobediencia en el futuro. Es improbable que se cumplan las órdenes si no se dan. Si se pone en duda la autoridad

TABLA 6-3 Líneas directrices para utilizar la autoridad legítima

- Haga peticiones claras con buena educación.
- Explique las razones de la petición.
- No vaya más allá del alcance de su autoridad.
- Verifique la autoridad si es necesario.
- Siga los canales adecuados.
- Haga un seguimiento para comprobar el cumplimiento.
- Insista en que se cumpla cuando sea pertinente.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

de un agente de hacer una petición, deberá verificarse recurriendo a tácticas legitimadoras, que se explican más adelante en este capítulo. A veces, un subordinado retrasará el cumplimiento de una petición anormal o desagradable para probar si el líder va en serio. Si el líder no hace un seguimiento a la petición inicial para comprobar su cumplimiento, es probable que el subordinado concluya que se puede ignorar.

Poder de recompensa

El poder de recompensa es la percepción por parte de la persona objetivo de que el agente controla recursos y recompensas importantes y deseados por la persona objetivo. El poder de recompensa emana, en parte, de la autoridad formal de asignar recursos y recompensas. Esta autoridad varía en gran medida en las distintas organizaciones y de un tipo de cargo directivo a otro dentro de la misma organización. El control sobre los recursos escasos suele estar más en manos de los ejecutivos de alto nivel que de los directivos inferiores. Los ejecutivos tienen autoridad para tomar decisiones sobre la asignación de los recursos para diversas subunidades y actividades y, además, tienen el derecho de revisar y modificar las decisiones de asignación de recursos que se han tomado en escalafones inferiores.

El poder de recompensa no sólo depende del control actual del directivo sobre los recursos y recompensas, sino también de la percepción de la persona objetivo de que el agente tiene la capacidad y voluntad de cumplir sus promesas. Un intento de utilizar el poder de recompensa carecerá de éxito si el agente carece de credibilidad como fuente de recursos y recompensas.

Normalmente, los directivos tienen mucho más poder de recompensa sobre los subordinados que sobre sus iguales o superiores (Yukl y Falbe, 1991). Una forma de poder de recompensa sobre los subordinados es la autoridad de conceder incrementos salariales, primas u otros incentivos económicos a los subordinados que se lo merecen. El poder de recompensa también deriva del control sobre beneficios tangibles, como una promoción, un mejor trabajo, un mejor horario de trabajo, un mayor presupuesto o una mayor cuenta de gastos, y símbolos de estatus, como una oficina más grande o una plaza de aparcamiento reservado. Las posibles restricciones sobre el poder de recompensa de un directivo incluyen cualquier política formal o acuerdo que especifique cómo se tienen que asignar las recompensas (Podsakoff, 1982).

Una fuente de poder de recompensa en las relaciones laterales es la dependencia de un igual de los recursos, información, ayuda o apoyo que puede ofrecer el agente y que se necesitan para realizar el trabajo del igual. El intercambio de favores necesarios para lograr las tareas objetivo es una forma común de influencia entre los iguales en las organizaciones, y la investigación indica que es importante para el éxito de los directivos intermedios (Cohen y Bradford, 1989; Kaplan, 1984; Kotter, 1982; Strauss, 1962). Otra fuente de poder de recompensa lateral en algunas organizaciones es el sistema de valoración del rendimiento que incluye valoraciones de los iguales como elementos de decisión sobre los incrementos salariales o promociones de los directivos.

El poder de recompensa hacia arriba de los subordinados sobre su jefe está limitado en la mayoría de las organizaciones. Pocas organizaciones proporcionan un mecanismo formal para que los subordinados evalúen a sus líderes. No obstante, los subordinados suelen tener cierta influencia indirecta sobre la reputación del líder y sus perspectivas de recibir incrementos salariales o una promoción. Si los subordinados tienen un buen rendimiento, normalmente aumentará la reputación de su directivo. Algunos subordinados también pueden tener un poder de recompensa hacia arriba debido a su capacidad de obtener recursos fuera del sistema de autoridad formal de la organización. Por ejemplo, el director de un departamento en una universidad estatal fue capaz de obtener financiación discrecional de subsidios y

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

contratos, y se utilizaron estos fondos como base para influir en las decisiones del decano de la facultad, cuyos fondos discrecionales eran limitados.

Se suele ejercer el poder de recompensa con más frecuencia con una promesa, explícita o implícita, de entregar a la persona objetivo algo que controla el agente y que se necesita para cumplir con la petición o realizar la tarea. La forma en que se ejerce el poder de recompensa afecta al resultado (*véase* la Tabla 6-4). Es más probable que se acepte si la recompensa es algo valorado por la persona objetivo, y si se percibe que el agente es una fuente creíble de recompensas. Así pues, es esencial determinar cuáles son las recompensas valoradas por las personas sobre las que uno quiere influir, y no se debe poner en riesgo la credibilidad del agente haciendo promesas irrealistas o no cumpliéndolas cuando la otra parte ha cumplido.

TABLA 6-4 Líneas directrices para utilizar el poder de recompensa

- Ofrezca el tipo de recompensas que la gente desea.
- Ofrezca recompensas éticas y justas.
- No prometa más de lo que pueda cumplir.
- Explique los criterios para dar recompensas, y manténgalos sencillos.
- Proporcione las recompensas que ha prometido si se cumplen los requisitos.
- Utilice las recompensas de forma simbólica (y no manipuladora).

Incluso cuando las condiciones para utilizar recompensas son favorables, es más probable que den lugar al cumplimiento que al compromiso. Es improbable que la promesa de una recompensa motive a alguien a hacer un esfuerzo adicional más allá del necesario para realizar la tarea. La persona objetivo puede sentirse tentada a despreciar aspectos de la tarea que no están incluidos en la especificación de los criterios de rendimiento o en aspectos que no pueda supervisar fácilmente el agente. Si se utilizan las recompensas con criterio manipulador, pueden dar lugar a una resistencia más que al cumplimiento. El poder de dar o quitar recompensas puede provocar resentimiento entre aquellos a los que disgusta depender de los antojos de una figura autoritaria poderosa, o de los que creen que el agente los está manipulando en su propio beneficio. Incluso cuando la recompensa es atractiva, se puede producir una resistencia si se considera que la recompensa es un soborno para conseguir que la persona objetivo haga algo incorrecto o poco ético.

Cuando se utilizan frecuentemente las recompensas como fuente de influencia, la gente puede terminar percibiendo su relación con el líder en términos meramente económicos. Esperará una recompensa cada vez que se la pida que haga algo nuevo o fuera de lo habitual. Es más satisfactorio, para ambas partes, considerar su relación en términos de una lealtad y amistad mutuas. En vez de utilizar las recompensas como incentivos de manera y personal y mecánica, se deben utilizar de una forma más simbólica para reconocer los logros y expresar la apreciación personal por contribuciones especiales o un esfuerzo excepcional. Utilizado así, el poder de recompensa puede ser una fuente de mayor poder de referencia con el tiempo (French y Raven, 1959).

Poder de coerción

El poder de coerción de un líder sobre los subordinados está basado en la autoridad sobre los castigos, que varía en gran medida en los distintos tipos de organización. El poder coercitivo de los líde-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

res militares y políticos suele ser mayor que el de los directivos empresariales. A lo largo de los dos últimos siglos, se ha producido un declive general de la utilización de la coerción legítima por parte de todo tipo de líderes (Katz y Kahn, 1978). Por ejemplo, hubo un tiempo en que los directivos tenían el derecho de despedir a los empleados por cualquier razón que consideraran justificada. El capitán de un buque podía azotar a los marineros que desobedecían o que no desempeñaban sus obligaciones de forma diligente. Los oficiales militares podían ejecutar a un soldado por desertar o por no cumplir una orden durante un combate. En la actualidad, estas formas de poder coercitivo están prohibidas o estrictamente restringidas en la mayoría de los países.

Las relaciones laterales ofrecen pocas oportunidades de utilizar la coerción. Si un igual depende de un directivo para recibir ayuda para realizar tareas importantes, el directivo puede amenazar con restringir su cooperación si el igual no satisface una petición. Sin embargo, puesto que suelen existir dependencias mutuas entre los directivos de las distintas subunidades, es probable que la coerción provoque represalias y aumente hasta convertirse en un conflicto que no beneficia a ninguna de las partes. El poder de coerción que tienen los subordinados sobre sus superiores varía en gran medida de un tipo de organización a otro. En muchas organizaciones, los subordinados tienen la capacidad de influir indirectamente sobre la valoración del rendimiento de su jefe. Los subordinados de estas organizaciones pueden perjudicar la reputación del jefe si limitan la producción, sabotean las operaciones, inician conflictos laborales, organizan manifestaciones o interponen quejas ante la alta dirección. En las organizaciones con líderes elegidos democráticamente, los subordinados pueden tener suficiente contrapoder como para retirar al líder del cargo o impedir su reelección. En una conflagración bélica durante la guerra de Vietnam, los subordinados mataron a un líder menospreciado tirándole una granada durante un fuego abierto cuando no se podía determinar la causa de la muerte. En el caso de los líderes políticos, el poder de coerción último de los subordinados es una revolución violenta que culmina con el encarcelamiento, fallecimiento o exilio del líder.

El poder coercitivo se invoca mediante una amenaza o advertencia de que la persona objetivo padecerá consecuencias indeseables si no cumple con una petición, norma o política. La amenaza puede ser explícita o puede ser solamente un vago comentario de que la persona se arrepentirá de no hacer lo que el agente quiere. La probabilidad de cumplimiento es mayor cuando se percibe que la amenaza es creíble, y cuando la persona objetivo desea enérgicamente evitar el castigo amenazado. La credibilidad quedará minada por amenazas precipitadas que no se cumplen a pesar del incumplimiento por parte de la persona objetivo. A veces, es necesario establecer la credibilidad demostrando la voluntad y capacidad de provocar consecuencias desagradables para la persona objetivo. Sin embargo, incluso una amenaza creíble puede fracasar si la persona objetivo se niega a sentirse intimidada o cree que puede encontrar la manera de evitar cumplir con la petición sin que se dé cuenta el agente.

Es mejor evitar el recurso a la coerción salvo que sea estrictamente necesario, porque es difícil utilizarla y es probable que tenga efectos secundarios no deseados. La coerción suele provocar ira o resentimiento, y puede provocar represalias. En las organizaciones laborales, el recurso más adecuado a la coerción consiste en desanimar una conducta perjudicial para la organización, como actividades ilegales, hurtos, incumplimiento de la normativa de seguridad, actos temerarios que pueden poner en peligro a los demás, y una desobediencia directa a peticiones legítimas. No es probable que la coerción permita lograr el compromiso pero, cuando se utiliza hábilmente en una situación adecuada, existe una buena posibilidad de que logre el cumplimiento. Una serie de autores ha propuesto líneas directrices sobre la coerción cuando se utiliza fundamentalmente para mantener la disciplina de los subordinados (Arvey e Ivancevich, 1980; Preston y Zimmerer, 1978; Schoen y Durand, 1979). Estas líneas directrices, que se resumen en la Tabla 6-5, son parecidas a las líneas directrices presentadas en el Capítulo 5 para corregir el rendimiento deficiente.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 6-5 Líneas directrices para utilizar el poder de coerción para mantener la disciplina

1. Explique las normas y requisitos, y asegúrese de que la gente comprende las graves consecuencias de un incumplimiento.
2. Responda rápida y consistentemente a las infracciones sin mostrar favoritismos con determinados individuos.
3. Investigue para averiguar los hechos antes de recurrir a las reprimendas o castigos, y evite saltar a conclusiones o hacer acusaciones precipitadas.
4. Excepto en las infracciones más graves, proporcione suficientes advertencias verbales y por escrito antes de recurrir al castigo.
5. Administre advertencias y reprimendas en privado, y evite las amenazas impulsivas.
6. Mantenga la calma y evite dar la apariencia de hostilidad o rechazo hacia la persona.
7. Exprese su sincero deseo de ayudar a la persona a satisfacer las expectativas sobre su papel y, así, evitar el castigo.
8. Invite a la persona a sugerir formas de corregir el problema, y busque un acuerdo sobre un plan concreto.
9. Mantenga la credibilidad administrando un castigo si el incumplimiento se mantiene tras haber hecho advertencias y amenazas.
10. Utilice castigos legítimos, justos y acordes a la gravedad de la infracción.

Poder de referencia

El poder de referencia se deriva del deseo de los demás de complacer a un agente hacia el que tienen un fuerte sentimiento de afecto, admiración y lealtad (French y Raven, 1959). La gente suele estar dispuesta a hacer favores especiales a un amigo, y es más probable que satisfaga las peticiones de una persona a la que admira. El poder de referencia más potente incluye el proceso de influencia denominado identificación personal. Para lograr y mantener la aprobación y el cumplimiento del agente, es probable que la persona objetivo haga lo que el agente pide, imite el comportamiento del agente y desarrolle actitudes similares a las que expresa éste.

El poder de referencia suele ser mayor cuando proviene de una persona que es agradable, atractiva, encantadora y digna de confianza. En la Tabla 6-6 se resumen algunas formas concretas de adquirir y mantener el poder de referencia. El poder de referencia aumenta mostrando preocupación por las necesidades y sentimientos de los demás, demostrando confianza y respeto, y tratando a la gente de forma justa. Sin embargo, para lograr y mantener un fuerte poder de referencia suele ser necesario algo

TABLA 6-6 Formas de adquirir y mantener el poder de referencia

- Muestre su aceptación y un aprecio positivo.
- Actúe de forma útil y ayudando.
- Utilice sinceras formas de congraciamiento.
- Defienda y respalde a la gente cuando sea pertinente.
- Haga favores que no se le piden.
- Haga autosacrificios para mostrar su preocupación.
- Mantenga sus promesas.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

más que halagos, hacer favores y explotar el encanto. En última instancia, el poder de referencia depende del carácter y la integridad del agente. Con el tiempo, los actos hablan más alto que las palabras, y la persona que intenta parecer amable pero manipula y explota a la gente perderá su poder de referencia. La integridad se demuestra siendo fidedigno, expresando un conjunto de valores coherente, actuando de forma coherente con los valores expresados por uno mismo y cumpliendo las promesas y acuerdos.

Un fuerte poder de referencia tenderá a aumentar la influencia del agente sobre la persona objetivo incluso sin ningún esfuerzo explícito por parte del agente de invocar este poder. Cuando la relación se caracteriza por un fuerte vínculo de amor o amistad, puede bastar con limitarse a pedir a la persona objetivo que haga algo. Sin embargo, cuando el poder de referencia no es tan fuerte, puede ser necesario invocar la prominencia de la relación durante un intento de influencia. Este tipo de llamamiento personal es una táctica de influencia proactiva que se analizará más adelante en el capítulo.

El poder de referencia es una importante fuente de influencia sobre los subordinados, iguales y superiores, pero tiene limitaciones. Una petición basada únicamente en el poder de referencia debe ajustarse al grado de lealtad y amistad de la persona objetivo con el líder. Hay cosas que, sencillamente, son pedir demasiado, dado el carácter de la relación. Cuando las peticiones son extremas, o se hacen con demasiada frecuencia, la persona objetivo puede sentirse explotada. El resultado de este comportamiento podría ser que se mina la relación y se reduce el poder de referencia del agente.

Otro forma de ejercer el poder de referencia es ejerciendo de modelo. Una persona que gusta y es admirada puede tener una considerable influencia sobre los demás siendo un ejemplo de conducta correcta y deseable que puedan imitar. Cuando la identificación es fuerte, es probable que se produzca la imitación incluso sin una intención consciente del agente. Puesto que la gente también imita las conductas indeseables de una persona a la que admira, es importante ser consciente del ejemplo que da uno.

Poder de experto

El conocimiento y las habilidades relevantes para realizar una tarea son una principal fuente de poder personal en las organizaciones. El conocimiento exclusivo sobre la mejor manera de realizar una tarea o de resolver un problema importante proporciona una influencia potencial sobre los subordinados, iguales y superiores. Sin embargo, la pericia es sólo una fuente de poder si los demás dependen del agente y de su asesoramiento. Cuanto más importante sea el problema para la persona objetivo, mayor será el poder derivado para el agente por poseer la pericia necesaria para resolverlo. La dependencia aumenta cuando la persona objetivo no puede encontrar fácilmente otra fuente de asesoramiento aparte del agente (Hickson *et al.*, 1971; Patchen, 1974).

No es suficiente que el agente posea pericia; la persona objetivo debe reconocer esta pericia y percibir que el líder es una fuente fiable de información y asesoramiento. A corto plazo, la pericia percibida es más importante que la pericia real, y un agente puede ser capaz de fingir, durante cierto tiempo, actuando con mucha confianza y fingiendo que es un experto. Sin embargo, con el tiempo, a medida que se pone a prueba el conocimiento del agente, las percepciones de la persona objetivo sobre la pericia del agente serán, probablemente, más precisas. Así pues, es esencial que los líderes desarrollen y mantengan una reputación de pericia técnica y fuerte credibilidad.

La pericia real se mantiene mediante un proceso continuo de formación y experiencia práctica. Por ejemplo, en muchas profesiones es importante mantenerse informado sobre los nuevos avances leyendo publicaciones técnicas y acudiendo a talleres y seminarios. La demostración de la pericia se puede hacer con los diplomas, licencias y galardones. Sin embargo, la forma más convincente de demostrar la pericia es resolviendo problemas importantes, tomando buenas decisiones, ofreciendo consejos válidos

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

y teniendo éxito en la realización de proyectos difíciles pero muy visibles. Una táctica extrema consiste en precipitar de manera intencionada, pero disimulada, crisis con el único fin de demostrar la capacidad de resolverlas (Goldner, 1970; Pfeffer, 1977a).

El conocimiento y las habilidades técnicas especializadas seguirán siendo una fuente de poder sólo en tanto en cuanto se mantenga la dependencia respecto a la persona que los posee. Si un problema se resuelve de manera permanente, u otros aprenden a resolverlo por sí mismos, la pericia del agente deja de ser valiosa. Así pues, a veces la gente intenta proteger su poder de experto manteniendo el secretismo sobre los procedimientos y técnicas, utilizando jerga técnica para hacer que la tarea parezca más compleja y misteriosa, y destruyendo fuentes de información alternativa sobre los procedimientos de las tareas, como manuales por escrito, diagramas, planos y programas informáticos (Hickson *et al.*, 1971).

Cuando el agente tiene mucho poder de experto y se tiene confianza en él como una fuente fiable de información y asesoramiento, la persona objetivo puede satisfacer una petición sin recibir ninguna explicación de ella. Un ejemplo es un paciente que se toma una medicina prescrita por un médico sin saber demasiado sobre el fármaco. Otro ejemplo es el de un inversor que compra acciones recomendadas por un asesor financiero sin saber demasiado sobre las empresas que han emitido esas acciones. No es frecuente poseer tanto poder de experto. En la mayoría de los casos, el agente debe respaldar una propuesta o petición dando argumentos lógicos y presentando pruebas que parecen creíbles. El éxito de la influencia depende de la credibilidad del líder y de sus habilidades de comunicación persuasiva, además del conocimiento técnico y la habilidad analítica.

En la Tabla 6-7 se muestra algunas líneas directrices para ejercer el poder de experto. Las propuestas o peticiones deben hacerse con confianza y de manera clara, y el agente debe evitar hacer afirmaciones contradictorias o vacilar entre posiciones incoherentes. Sin embargo, es importante recordar que la pericia superior también puede provocar resentimiento si se utiliza de forma que implica que la persona objetivo es ignorante o incapaz. En el proceso de presentar argumentos racionales, algunas personas dan lecciones de forma arrogante y condescendiente. En sus esfuerzos de vender una propuesta, disparan un flujo continuo de argumentos, interrumpen descortésmente cualquier intento de réplica y desprecian cualquier objeción o preocupación sin una seria consideración. Incluso cuando se admite que el agente tiene más pericia, la persona objetivo puede tener información, ideas y preocupaciones relevantes que se deberían tener en cuenta.

TABLA 6-7 Formas de utilizar y mantener el poder de experto

- Explique las razones de la petición o propuesta y por qué es importante.
- Proporcione pruebas de que la propuesta tendrá éxito.
- No haga afirmaciones impetuosas, negligentes o incoherentes.
- No mienta, exagere o tergiverse los hechos.
- Escuche seriamente las preocupaciones y sugerencias de la otra persona.
- Actúe con confianza y de manera decisiva en una crisis.

Poder de la información

Otra importante fuente de poder es el control de la información. Este tipo de poder incluye tanto el acceso a información vital como el control sobre su distribución a los demás (Pettigrew, 1972). Parte del acceso a la información deriva del cargo que ostenta la persona en la red de comunicaciones de la

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

organización. Los cargos directivos suelen ofrecer oportunidades de obtener información de la que no disponen directamente los subordinados o iguales (Mintzberg, 1973, 1983). Los cargos con papeles limítrofes (por ejemplo, marketing, abastecimiento, relaciones públicas) ofrecen acceso a importante información sobre los acontecimientos en el entorno externo de la organización. Sin embargo, no es sólo cuestión de ocupar determinado cargo y hacer que la información aparezca como por arte de magia; un individuo debe participar de forma activa en cultivar una red de fuentes de información y recopilar información de las mismas (Kotter, 1982).

Un líder que controla el flujo de información vital sobre los acontecimientos externos tiene la oportunidad de interpretar estos acontecimientos ante los subordinados e influir sobre sus percepciones y actitudes (Kuhn, 1963). Algunos directivos tergiversan la información para persuadir a la gente de que determinado curso de acción es el deseable. Los ejemplos de distorsión de la información incluyen la edición selectiva de informes y documentos, la interpretación sesgada de los datos y la presentación de información falsa. Algunos directivos utilizan su control sobre la distribución de la información como forma de aumentar su poder de expertos y la dependencia de los subordinados. Si el líder es la única persona que sabe lo que está pasando, los subordinados carecerán de pruebas para poner en duda las afirmaciones del líder de que una decisión impopular está justificada por las circunstancias. Además, el control de la información hace que sea más fácil para el líder ocultar sus fallos y fracasos que, de lo contrario, minarían una cuidadosamente cultivada imagen de experto (Pfeffer, 1977a).

El control de la información es una fuente de influencia hacia arriba igual que hacia abajo y de influencia lateral. Cuando los subordinados tienen un acceso exclusivo a la información que necesitan los superiores para tomar sus decisiones, se puede utilizar esta ventaja para influir sobre las decisiones de los superiores. Algunos subordinados buscan de manera activa este tipo de influencia asumiendo paulatinamente más responsabilidad para recopilar, almacenar, analizar y procesar información de las actividades. Si un líder depende por completo de un subordinado para interpretar un complejo análisis de información de las actividades, el subordinado puede ser invitado a participar directamente en la toma de decisiones que se basan en estos análisis (Korda, 1975). Sin embargo, incluso sin una participación directa, un subordinado que controle la información será capaz de influir sobre las decisiones de un superior. Por ejemplo, en un estudio realizado por Pettigrew (1972), un directivo fue capaz de influir sobre la elección de una nueva computadora ofreciendo al consejo de administración información que favorecía una opción y desacreditaba a las demás. El control del flujo de información operativa también permite a los subordinados magnificar sus logros, ocultar sus errores y exagerar la cantidad de pericia y recursos necesarios para hacer su trabajo.

Poder ecológico

El control del entorno físico, la tecnología y la organización del trabajo ofrecen la oportunidad de influir indirectamente sobre otras personas. Puesto que la conducta viene determinada, en parte, por la percepción de las oportunidades y restricciones, se puede alterar de forma sutil reorganizando la situación (Cartwright, 1965). Esta forma de influencia se denomina, a veces, *ingeniería circunstancial* o *control ecológico*.

Una forma de ingeniería circunstancial consiste en modificar el diseño del trabajos de los subordinados para aumentar la motivación del subordinado (Oldham, 1976). La investigación sobre el enriquecimiento del puesto de trabajo sugiere que, a veces, es posible lograr significativas mejoras de la calidad del trabajo y de la satisfacción laboral (Hackman y Oldham, 1980; Lawler, 1986). La organización de las actividades laborales y el diseño de la estructura formal es otra forma de ingeniería circunstancial. La agrupación de actividades en subunidades, la determinación de las relaciones de responsabili-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

dad, y el diseño de los sistemas de información son fuentes de influencia sobre la conducta de los empleados (Lawrence y Lorsch, 1967; Mintzberg, 1983).

Otra forma de ingeniería circunstancial es el control del entorno laboral físico. Por ejemplo, se pueden utilizar luces o señales acústicas en los equipos para informar al operario de que ha llegado el momento de realizar operaciones de mantenimiento o para advertirle de que deje de hacer algo que provocará un accidente o una avería. El diseño del flujo de trabajo y la disposición en las instalaciones físicas determinan cuáles son los empleados que se relacionarán entre sí y quién inicia la acción para quién. Las cadenas de montaje que siguen el ritmo de la maquinaria determinan la velocidad a la que tienen que trabajar los empleados.

Una última forma de poder ecológico es la *ingeniería cultural*. La cultura de una organización está compuesta por normas, valores y creencias compartidas por los miembros. Al establecer una fuerte cultura, los líderes pueden influir de manera indirecta sobre las actitudes y conductas de los miembros (Schein, 1992). La cultura proporciona una forma de controlar y coordinar las acciones de las personas sin necesidad de elaborar sistemas de control formales o de recurrir continuamente a los intentos de influencia directa (Tushman y O'Reilly, 1996). Es mucho más fácil para los líderes influir en las culturas de pequeñas organizaciones de reciente creación que en grandes organización ya establecidas, y una vez que se ha establecido una fuerte cultura, resulta difícil cambiarla (*véase* el Capítulo 10). Así pues, la cultura puede ser un obstáculo más que un factor de promoción de la influencia del líder si los valores y creencias compartidas por los miembros de la organización no son coherentes con los objetivos de la influencia del líder.

Cómo se adquiere y se pierde poder

El poder no es una condición estática; cambia con el tiempo debido al cambio de las condiciones y a las acciones de los individuos y las coaliciones. Hay dos teorías que describen cómo se adquiere o se pierde el poder, que son la teoría del intercambio social y la teoría de las contingencias estratégicas. La teoría del intercambio social explica cómo se gana y se pierde el poder como procesos de influencia recíproca que se producen a lo largo del tiempo entre los líderes y los seguidores en pequeños grupos. La *teoría de las contingencias estratégicas* explica la adquisición y pérdida del poder de las distintas subunidades de una organización (por ejemplo, departamentos funcionales o divisiones de productos) y las consecuencias que tiene esta distribución del poder para la eficacia de la organización en un entorno cambiante. Aunque las dos teorías se centran en los procesos del poder a distintos niveles de análisis, comparten muchas características parecidas y parecen casi compatibles. Ambas ponen de relieve la importancia de la pericia demostrada para la adquisición de la autoridad.

Teoría del intercambio social

La forma más fundamental de interacción social es un intercambio de beneficios o favores, que pueden incluir no sólo beneficios materiales, sino también beneficios psicológicos como expresiones de aprobación, respeto, estima y afecto. Los individuos aprenden a tener intercambios sociales a una edad temprana en su infancia, y desarrollan expectativas sobre reciprocidad y equidad en estos intercambios. Se han propuesto varias versiones de la teoría del intercambio social (Blau, 1974; Homans, 1958; Thibaut y Kelley, 1959) pero las versiones de Hollander (1958, 1980) y Jacobs (1970) son las más relevantes porque se ocupan de manera explícita del liderazgo.

Las expectativas de los miembros sobre el papel del liderazgo que debe tener una persona en un grupo están influidas por la lealtad y competencia demostradas por dicha persona. La cantidad de estatus

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

y poder que se concede a esa persona es proporcional a la valoración que hace el grupo de la contribución potencial de dicha persona respecto a la de los demás miembros. La contribución puede incluir el control sobre recursos escasos, acceso a información vital, o habilidades para resolver problemas relacionados con tareas críticas. Además del mayor estatus e influencia, una persona que ha demostrado que hace buenos juicios de valor acumula créditos de idiosincrasia y se la permite más margen de maniobra que a otros miembros para desviarse de las normas del grupo que no son esenciales. Los miembros del grupo suelen estar dispuestos a evitar hacer juicios inmediatos y a asumir las propuestas innovadoras de esa persona para alcanzar los objetivos del grupo. Cuando un líder hace una propuesta innovadora que tiene éxito, se confirma la confianza del grupo en la pericia de esa persona, y se puede conceder incluso más estatus e influencia a la misma.

Por otra parte, si las propuestas del líder terminan en fracaso, es probable que el grupo vuelva a valorar los términos de la relación de intercambio. Los efectos negativos son mayores si el fracaso parece deberse a un mal juicio de valor o a la incompetencia más que a circunstancias que no están bajo el control del líder. Será una valoración más negativa si se percibe que el líder tenía motivaciones egoístas más que un servicio leal al grupo. Las motivaciones egoístas y la irresponsabilidad se atribuirán con más probabilidad a un líder que está dispuesto a desviarse de las normas y tradiciones del grupo. Así pues, la innovación por parte del líder puede ser una espada de doble filo. El éxito derivado de la innovación da lugar a un mayor crédito, pero el fracaso provocará una mayor culpa. El grado en que un líder perderá estatus e influencia tras un fracaso depende, en parte, de la gravedad que tiene ese fracaso para el grupo. Un desastre importante provoca una mayor pérdida de estima que un contratiempo menor. La pérdida de estatus también depende de la cantidad de estatus que tenía el líder antes del fracaso. Se espera más de un líder con un elevado estatus, por lo que dicho líder perderá más estatus si se percibe que es responsable de un fracaso.

Según la teoría del intercambio social, la innovación no sólo es aceptable, sino que también se espera de los líderes cuando es necesario afrontar problemas y obstáculos graves. Un líder que no muestra iniciativa y que no aborda de manera decisiva los problemas graves perderá estima e influencia, igual que un líder que propone acciones que no tienen éxito.

El proceso de intercambio por el que los líderes ganan influencia de las repetidas demostraciones de pericia y lealtad es probablemente muy similar para los líderes formales de las organizaciones grandes como para los líderes emergentes en pequeños grupos. Sin embargo, la autoridad y posición de poder que vienen con el nombramiento por parte de los superiores hace que los líderes formales dependan menos de la valoración que hacen sus subordinados de su competencia. No obstante, un líder incompetente perderá estatus y poder ante sus subordinados, y la incompetencia demostrada puede terminar minando también la autoridad legítima del líder (Evans y Zelditch, 1961).

La teoría del intercambio social pone de relieve la autoridad y el poder de experto, mientras que otras formas de poder no reciben demasiada atención. Por ejemplo, la teoría no explica cómo afectan los procesos de influencia recíproca al poder de referencia y de recompensas de un líder. La evidencia empírica que respalda la teoría se ha obtenido en investigaciones con pequeños grupos en entornos de laboratorio (Hollander, 1960, 1961, 1980), pero se necesita una investigación longitudinal sobre el terreno para analizar los procesos de intercambio social de los líderes de las grandes organizaciones para verificar que el proceso es el mismo.

Teoría de las contingencias estratégicas

La teoría de las contingencias estratégicas explica cómo ganan o pierden poder algunas subunidades organizacionales para influir sobre las decisiones importantes como la elección del director gene-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

ral, la determinación de la estrategia competitiva de la organización y la asignación de los recursos entre subunidades y actividades (Hickson *et al.*, 1971). La teoría postula que el poder de una subunidad depende de tres factores: (1) pericia para afrontar problemas importantes (2) centralidad de las subunidades en el flujo de trabajo (3) el grado en que la pericia de la subunidad es único más que sustituible.

Todas las organizaciones deben hacer frente a contingencias críticas, sobre todo los problemas en los procesos tecnológicos utilizados para realizar las operaciones y los problemas para adaptarse ante acontecimientos impredecibles en el entorno. El éxito para resolver problemas importantes es una fuente de poder de experto tanto para las subunidades, como para los individuos. La oportunidad de demostrar la pericia y ganar poder así es mucho mayor para una subunidad que tiene la responsabilidad de ocuparse de problemas críticos. Un problema será crítico si es claramente esencial para la supervivencia y prosperidad de la organización. La importancia de determinado tipo de problema es mayor a medida que aumenta el grado de interdependencia entre las subunidades; otras subunidades no pueden realizar sus propias funciones salvo que se haya resuelto eficazmente este tipo de problemas. Un individuo o subunidad obtendrá más poder sobre las decisiones importantes si las funciones críticas no pueden ser desempeñadas por otra persona o no se pueden facilitar desarrollando procedimientos estándar. En otras palabras, cuanto más única e irremplazable sea la pericia requerida para resolver los problemas críticos, más poder se gana al poseer esta pericia.

Un mayor poder de experto puede dar lugar a un mayor poder legítimo. Las personas que tienen una pericia valiosa tienen más probabilidades de ser nombradas o elegidas para ostentar cargos de autoridad en la organización. Las subunidades con una pericia crítica tienen más probabilidades de tener representación en las juntas o comités que toman las decisiones importantes de la organización.

Se ha encontrado cierto respaldo de la teoría en varios estudios (Brass, 1984, 1985; Hambrick, 1981a; Hinings, Hickson, Pennings y Schneck, 1974; Hills y Mahoney, 1978; Pfeffer y Moore, 1980; Pfeffer y Salancik, 1974). Sin embargo, la teoría no consigue tener en cuenta la posibilidad de que una subunidad o coalición poderosa pueda utilizar su poder para proteger su posición dominante en la organización aumentando su pericia percibida y negando a los rivales potenciales la oportunidad de demostrar su mayor pericia. Estos procesos políticos, y las repercusiones en cuanto a cambio organizacional, se describen en el Capítulo 12.

Consecuencias del poder del cargo y del poder personal

La mayor parte de la investigación sobre los distintos tipos de poder utiliza la taxonomía del poder propuesta por French y Raven (1959) o una variación de la misma. En varios estudios, se proporcionaron cuestionarios a los subordinados para medir cómo se relacionaba cada tipo de poder con la satisfacción o el rendimiento de los subordinados (por ejemplo, Hinkin y Schriesheim, 1989; Rahim, 1989; Schriesheim, Hinkin y Podsakoff, 1991). La mayor parte de los estudios sobre el poder concluyó que el poder de experto y el poder de referencia tenían una correlación positiva con la satisfacción y el rendimiento de los subordinados. Los resultados sobre el poder legítimo, de recompensa y coercitivo no fueron concluyentes, y las correlaciones con los criterios solían ser negativas o no significativas más que positivas. En general, los resultados sugerían que los líderes eficaces recurren más al poder de experto y de referencia para influir en los subordinados.

La mayor parte de los primeros estudios sobre el poder pedía a los encuestados que clasificaran o valoraran la importancia de distintos tipos de poder como razón para satisfacer las peticiones del líder. Las limitaciones metodológicas de estos estudios plantean serias dudas sobre sus conclusiones (Podsakoff y Schriesheim, 1985). En la mayor parte de los estudios posteriores, los encuestados calificaron al líder respecto a diversas características personales o del cargo que proporcionan una fuente de

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

poder (Hinkin y Schriesheim, 1989; Rahim, 1989; Yukl y Falbe, 1991). Sin embargo, los resultados de todos estos estudios sobre el poder pueden estar sesgados debido a las atribuciones, la deseabilidad social y los estereotipos. Por ejemplo, los subordinados en grupos de alto rendimiento tienen más probabilidades de atribuir más poder de experto a su líder que los subordinados en grupos de bajo rendimiento. Debido a estos sesgos, puede quedar subestimada la importancia de las formas de poder menos deseables socialmente, como las recompensas y la coerción.

La investigación mediante encuestas sobre el terreno puede haber subestimado la utilidad de otras formas de poder, sobre todo cuando el cumplimiento es un resultado aceptable. Sólo unos pocos estudios han relacionado el poder con los resultados inmediatos de la influencia, como los cambios de las actitudes y comportamientos de los subordinados. Warren (1968) concluyó que el poder experto, de referencia y legítimo estaban positivamente correlacionados con el compromiso actitudinal de los subordinados, mientras que el poder de recompensa y coercitivo estaba correlacionado con una conducta de cumplimiento. En un estudio realizado por Thambain y Gemmill (1974), la principal razón que se daba para el cumplimiento era el poder legítimo del líder, y el poder de recompensa también era una importante razón del cumplimiento, a pesar de que ningún tipo de poder estaba relacionado con el compromiso. Yukl y Falbe (1991) concluyeron que el poder legítimo era la razón más frecuente que se daba para el cumplimiento de las peticiones del jefe, aunque no estaba correlacionado con el compromiso con la tarea. Para muchas peticiones u órdenes rutinarias, el ejercicio del poder legítimo, en forma de una sencilla petición u orden, producirá probablemente el cumplimiento por parte de la persona objetivo.

La relevancia del poder de recompensa y coercitivo, cuando se utilizan de forma adecuada, queda respaldada por la investigación sobre la utilización por parte del líder de una conducta de recompensa contingente. En una revisión de esta investigación, Podsakoff, Todor, Grover y Huber (1984) concluyeron que si se hace que las recompensas deseables dependan del rendimiento del subordinado se consigue una mayor satisfacción y rendimiento del mismo. Parte de esta investigación también sugiere que los castigos eventuales pueden tener un efecto positivo sobre el rendimiento del subordinado cuando se utilizan en combinación con las recompensas (Arvey e Ivancevich, 1980; Podsakoff, Todor y Skov, 1982).

Otra limitación de la mayoría de los estudios sobre el poder es el fracaso de abordar las relaciones entre distintas fuentes de poder. French y Raven (1959) propusieron que es probable que los distintos tipos de poder estén interrelacionados de forma compleja. Por ejemplo, es probable que los líderes que tienen una considerable autoridad tengan más poder de recompensa y coercitivo, y la utilización de estas formas de poder puede afectar al poder de referencia del líder. Los estudios sobre el poder no intentan separar los efectos de los distintos tipos de poder, ni tampoco analizan las interacciones entre los mismos.

¿Cuánto poder deberían tener los líderes?

Es evidente que los líderes necesitan cierto poder para ser eficaces, pero de ello no se deriva que siempre será mejor tener más poder. La cantidad de poder total necesario para un liderazgo efectivo, y la combinación de los distintos tipos de poder, son cuestiones que la investigación sólo ha empezado a contestar ahora. Evidentemente, la cantidad de poder necesario dependerá de lo que hay que hacer y de la habilidad del líder para utilizar el poder disponible. Hace falta menos poder cuando el líder tiene las habilidades de utilizar eficazmente su poder y reconoce la importancia de centrarse en los objetivos esenciales. Bauer (1968, pág. 17), explicaba la inteligencia de utilizar el poder de manera selectiva y con cuidado.

> En cualquier acción existente, la capacidad de hacer las cosas importantes depende de mantener una reserva de buena voluntad. La persona que lucha en cada cuestión como si fuera vital agota sus recursos

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

incluyendo, sobre todo, la paciencia y buena voluntad de aquellos de los que depende para que se hagan las cosas. Por tanto, no debe considerarse ni sorprendente ni inmoral que, cuando una cuestión tiene una reducida prominencia, el individuo sensato la utilice para lograr obtener una buena voluntad para el futuro, o para pagar obligaciones anteriores ayudando a algún individuo para quien esa cuestión tiene una elevada prominencia.

Algunas situaciones de liderazgo requieren más poder que otras para que el líder sea eficaz. Hace falta más influencia en una organización donde es necesario hacer cambios importantes, pero en la que hay una fuerte oposición inicial a las propuestas de cambio del líder. Es especialmente difícil para un líder que reconoce que la organización padecerá una crisis importante en los años venideros, una crisis que sólo se puede superar si se inician los preparativos de inmediato, pero la evidencia de la crisis que se avecina no es todavía suficientemente fuerte como para persuadir a los miembros para que actúen ahora. Una situación parecida es el caso en el que el líder desea hacer cambios que requerirán sacrificios a corto plazo y un largo periodo de implementación antes de que se materialicen los beneficios, pero donde existe oposición de las facciones que tienen una perspectiva a corto plazo. En estas situaciones, el líder necesita suficiente poder de experto y de referencia para persuadir a los individuos de que el cambio es necesario y deseable, o suficiente poder político y del cargo como para superar la oposición y lograr ganar tiempo para demostrar que los cambios propuestos son necesarios y eficaces. La combinación de poder personal y del cargo aumenta la probabilidad de éxito, pero siempre resulta arriesgado forzar un cambio. Maurer (1996, pág. 177) describe un ejemplo de éxito:

> Cuando Leonard Bernstein se convirtió en el director de la Filarmónica de Viena, introdujo las sinfonías de Gustav Mahler. La orquesta odiaba a Mahler; consideraba que su música era excesiva y pomposa. Bernstein no se amedrentó. Programó las sinfonías en los programas. Aunque Bernstein tenía, sin duda, el poder de programar lo que quisiera, era un movimiento arriesgado. Las orquestas muestran notoriamente su desprecio por los directores a los que no respetan tocando de forma maliciosa. Todas las notas son correctas, así que no se puede reprochar nada a nadie, pero tocan sin alma... Aunque Bernstein no fue respaldado en su decisión de tocar a Mahler, era muy respetado por los miembros de la orquesta... Era un músico de primera clase mundial. Así que, para Leonard Bernstein, interpretaron a Mahler con exquisita belleza. Al final, al parecer, la mayoría de la orquesta terminó disfrutando interpretando la música de su conciudadano.

Las cuestiones relativas a la combinación óptima de poder de los líderes son complejas dada la interdependencia entre las distintas fuentes de poder. A veces resulta conveniente recurrir a la distinción entre poder personal y poder del cargo, pero no debe exagerarse. El poder del cargo es importante, no sólo como fuente de influencia, sino también porque se puede utilizar para aumentar el poder personal del líder. El control de la información complementa el poder de experto basado en la habilidad técnica al otorgar al líder la ventaja de resolver problemas importantes y permitirle cubrir sus errores y magnificar sus logros. El poder de recompensa facilita el desarrollo de una relación de intercambio más profunda con los subordinados y, cuando se utiliza hábilmente, mejora el poder de referencia del líder. La autoridad de tomar decisiones y la influencia hacia arriba para conseguir que se aprueben capacitan al líder para demostrar su pericia en la resolución de problemas, y también facilitan el desarrollo de relaciones de intercambio más fuertes con los subordinados. Es necesario cierto poder coercitivo para reforzar el poder legítimo y de experto cuando el líder tiene que influir para que se cumplan las normas y procedimientos que no son populares pero sí necesarios para hacer el trabajo y evitar accidentes graves. De la misma manera, es necesario tener poder de coerción cuando el líder tiene que restringir o expulsar a los rebeldes y eventualmente criminales que, de lo contrario, perturbarían las operaciones, robarían los recursos, perjudicarían a otros miembros y harían que el líder pareciera débil e incompetente.

Sin embargo, un exceso de poder del cargo puede ser tan perjudicial como lo es tener demasiado poco. Los líderes con mucho poder en su cargo pueden sentirse tentados a utilizarlo en vez

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

de desarrollar su poder personal y utilizar otros enfoques (por ejemplo, la consulta, la persuasión) para influir en que la gente cumpla una petición o respalde un cambio. El concepto de que el poder corrompe es especialmente relevante en el caso del poder proveniente del cargo. A lo largo de la historia, muchos líderes políticos con un gran poder del cargo lo han utilizado para dominar y explotar a los subordinados. La utilización ética del poder se analiza con más detalle en el Capítulo 14.

La facilidad con la que el poder corrompe a los líderes quedó demostrada en un experimento realizado por Kipnis (1972). Concluyó que los líderes con un gran poder de recompensa percibían a los subordinados como objetos de manipulación, devaluaban la valía de los subordinados, atribuían los esfuerzos de los subordinados al poder del líder, mantenían una mayor distancia social con los subordinados y utilizaban las recompensas con más frecuencia para influir sobre sus subordinados. Aunque se trataba únicamente de un experimento de laboratorio con estudiantes, la investigación apunta claramente hacia los peligros de un excesivo poder del cargo. Por lo general, un líder sólo debería tener una cantidad moderada de poder derivado del cargo, aunque la cantidad óptima variará en cierta medida en función de la situación.

¿Y qué hay del poder personal? ¿También existen peligros por tener una gran cantidad de poder de experto y de referencia? El poder personal es menos susceptible de ser mal utilizado, porque se erosiona rápidamente cuando un líder actúa en contra de los intereses de los seguidores. No obstante, sigue existiendo un potencial de corrupción cuando un líder con un gran poder de experto o un atractivo carismático se siente tentado a actuar de una forma que terminará provocando un fracaso (Zaleznik, 1970). McClelland (1975, pág. 266) describe este fenómeno:

> La cantidad de iniciativa que debe mostrar, lo persuasivo que debe intentar ser, y en qué punto su claro entusiasmo por ciertas metas se convierte en una insistencia personal autoritaria de que esas metas son las correctas independientemente de lo que piensan los miembros del grupo, son todas cuestiones calculadas para frustrar al líder bienintencionado. Si no asume la iniciativa, no es un líder. Si tiene demasiado iniciativa, se convierte en un dictador, sobre todo si intenta saltarse el proceso por el que los miembros del grupo participan en la definición de las metas del mismo. Existe un peligro específico para el individuo que ha demostrado su competencia en la definición de las metas del grupo y en inspirar a los miembros a intentar alcanzarlas. Con el tiempo, tanto él como ellos supondrán que él sabe lo que es bueno, y puede que cambie, de manera casi imperceptible, de ser un líder democrático a ser uno autoritario.

Los estudios sobre la cantidad de influencia ejercida por las personas en distintos escalafones de la jerarquía de la autoridad de una organización revelan que las organizaciones más eficaces tienen un alto grado de influencia recíproca (Bachman, Smith y Slesinger, 1966; Smith y Tannenbaum, 1963). Los resultados sugieren que los líderes de las organizaciones eficaces crean relaciones en las que tienen una fuerte influencia sobre los subordinados, pero también se muestran receptivos a la influencia de éstos. En vez de utilizar su poder para dictar cómo hay que hacer las cosas, los ejecutivos eficaces delegan poder sobre los miembros de la organización para descubrir e implementar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.

Una de las mejores formas de garantizar que los líderes siguen respondiendo a las necesidades de los seguidores consiste en proporcionar mecanismos formales para promover la influencia recíproca y desanimar las acciones arbitrarias del líder. Se pueden aprobar normas y políticas para regular el ejercicio del poder emanado del cargo, especialmente el poder de recompensa y el poder de coerción. Se pueden aprobar procedimientos de quejas y apelaciones y juntas de revisión independientes para proteger a los subordinados contra la mala utilización del poder por parte de los líderes. Se pueden redactar ordenanzas, estatutos y políticas oficiales que exigen que los líderes consulten a los subordinados y obtengan su aprobación para determinados tipos de decisiones. Se pueden realizar encuestas periódicas

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

sobre la actitud para medir la satisfacción de los subordinados con sus líderes. En los tipos de organización en los que resulta adecuado, se pueden organizar elecciones o mociones de confianza periódicas para determinar si el líder debe seguir ostentando el cargo. Se pueden definir procedimientos de revocación para retirar del cargo a los líderes incompetentes de forma ordenada. Finalmente, los propios líderes pueden facilitar la influencia recíproca animando a los subordinados a que participen en la toma de decisiones importantes, y promoviendo y recompensando la innovación.

Tácticas de influencia

Durante las dos últimas décadas, en vez de centrarse exclusivamente en el poder como una fuente de influencia potencial, los investigadores han empezado a analizar los tipos de conductas concretas que se utilizan para ejercer la influencia. El tipo de conducta que se utiliza de manera voluntaria para influir sobre las actitudes y comportamientos de otra persona suele denominarse *táctica de influencia*. Se pueden diferenciar tres tipos generales de tácticas de influencia en función de su principal objetivo (Yukl y Chavez, 2002).

Las *tácticas de gestión de las impresiones* pretenden influir sobre las personas para que el agente les sea de su agrado y tengan una evaluación favorable del mismo. Los ejemplos incluyen las alabanzas o la oferta de una ayuda incondicional (congraciamiento) y hablar sobre los logros o cualificaciones de uno (autopromoción). Los líderes pueden utilizar estas tácticas para influir sobre los seguidores, o los seguidores pueden utilizarlas para influir sobre el líder. La gestión de las impresiones por parte de los líderes y los seguidores se analizó en el Capítulo 5.

Se utilizan las *tácticas políticas* para influir sobre las decisiones de la organización u obtener de otra manera beneficios para un individuo o grupo. Varios académicos han identificado tácticas políticas utilizadas en las organizaciones (por ejemplo, Fairholm, 1993; Kacmar y Baron, 1999; Pfeffer, 1992; Porter, Allen y Angle, 1981). Un tipo de táctica política consiste en un intento de influir en cómo se toman las decisiones importantes y en quién las toma. Los ejemplos incluyen la elección de las personas que tomarán las decisiones que le favorezcan a uno, influir en el orden del día de las reuniones, o conseguir que los que toman las decisiones utilicen criterios que sesgarán las decisiones a favor de uno. Las tácticas políticas también se utilizan para defenderse de los opositores y de los críticos silenciosos (Valle y Perrewe, 2000). Algunas tácticas políticas incluyen el engaño, la manipulación y el abuso de poder (Zanzi y O'Neill, 2001). En el Capítulo 12 se analiza cómo se utilizan las tácticas políticas para evitar el cambio en la organización, y en el Capítulo 14 se analizan los aspectos éticos del poder y la influencia.

Las *tácticas de influencia proactiva* tienen un objetivo de tarea inmediato, como conseguir que la persona objetivo realice una nueva tarea, cambie los procedimientos utilizados en la tarea actual, proporcione asistencia en un proyecto o respalde un cambio propuesto. Si una petición es claramente legítima, relevante para el trabajo y algo que la persona objetivo sabe cómo tiene que hacer, suele ser posible lograr el cumplimiento de la persona objetivo recurriendo a una sencilla petición basada en el poder legítimo. Sin embargo, cuando es probable que la persona objetivo se resista, el agente puede tener que utilizar una táctica de influencia proactiva como la persuasión racional.

Se pueden utilizar algunos tipos concretos de tácticas de influencia para más de un propósito, pero la eficacia de una táctica dependerá del propósito y del contexto en el que se utilice. Por ejemplo, es más eficaz el congraciamiento para la gestión de las impresiones que para influir para que alguien realice una tarea. Las revisiones de la literatura y los meta-análisis alcanzarán probablemente conclusiones incorrectas sobre la eficacia de las tácticas si no consiguen tener en cuenta el propósito para el que se utilizó la táctica.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Investigación para identificar tácticas proactivas

Dos programas de investigación han utilizado enfoques inductivos y deductivos para identificar distintos tipos de tácticas proactivas. Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) desarrollaron una taxonomía preliminar para analizar incidentes críticos que describía los intentos de influencia con éxito y sin éxito. A continuación, las tácticas identificadas con este enfoque inductivo eran utilizadas para desarrollar un cuestionario de autoinforme del agente denominado perfiles de estrategias de influencia organizacional (POIS: *Profiles of Organizational Influence Strategies*). Schriesheim y Hinkin (1990) realizaron posteriormente un análisis de factores del POIS utilizando datos de muestras de agentes que habían clasificado su propia utilización de las tácticas en los intentos de influir hacia arriba sobre su jefe. Este estudio concluyó que se podían respaldar seis de las tácticas propuestas (a saber, racionalidad, intercambio, congraciamiento, aseveración, coalición y atractivo hacia arriba), pero no las dos tácticas restantes (bloqueo y sanciones). La versión revisada del cuestionario fue respaldada en un estudio posterior (Hochwarter, Pearson, Ferris, Perrewe y Ralston, 2000). Sin embargo, no ha habido una investigación sistemática para validar el cuestionario como una medida de las tácticas utilizadas para influir sobre los subordinados y los iguales. Tanto la versión del POIS original como la revisada han sido utilizadas en muchos estudios sobre los determinantes y consecuencias de las tácticas proactivas (*véase* Ammeter *et al.*, 2002).

Yukl y sus colaboradores han realizado un programa de investigación sobre las tácticas proactivas. El cuestionario IBQ (*Influence Behavior Questionnaire*) fue desarrollado para proporcionar una retroalimentación de múltiples fuentes a los directivos (Yukl, Lepsinger y Lucia, 1991). La versión del cuestionario para la persona objetivo se ha utilizado en la mayor parte de la investigación, porque las calificaciones que hacen las personas objetivo sobre la conducta del líder suelen ser más precisas que los autoinformes del agente. La versión inicial del IBQ incluía escalas para medir seis tácticas primarias del POIS. Sin embargo, en vez de limitarse a revisar los elementos del POIS para adecuarlos a las personas objetivo, se desarrolló un nuevo conjunto de elementos, y se cambiaron los nombres de algunas escalas para reducir la ambigüedad. El IBQ también incluía escalas para medir las tácticas identificadas mediante un enfoque deductivo de las teorías sobre el liderazgo y el poder. Un análisis de factores (Yukl *et al.*, 1991) concluyó que había evidencia de nueve tácticas diferentes, incluyendo cuatro que no estaban representadas en el POIS (es decir, consulta, interpelaciones inspiradoras, llamamiento personal y legitimación). Las interpelaciones hacia arriba y las tácticas de coalición fueron combinadas en una única escala de coalición porque muchos encuestados no sabían diferenciar entre ambas, sobre todo cuando calificaban la conducta de influencia hacia abajo de un superior o la conducta de influencia lateral de un igual. La posterior utilización del IBQ en talleres de retroalimentación con los directivos permitió identificar dos tácticas adicionales denominadas colaboración e informar (Yukl y Seifert, 2002). Las 11 tácticas proactivas de la investigación de Yukl y colaboradores se definen en la Tabla 6-8. La Tabla 6-9 compara las tácticas resultantes de dos programas de investigación. A continuación se explican las tácticas proactivas identificadas por Yukl y sus colaboradores, así como las condiciones en las que es más probable que cada táctica tenga éxito.

Persuasión racional

La persuasión racional incluye la utilización de explicaciones, argumentos lógicos y evidencia factual para demostrar que una petición o propuesta es viable y relevante para alcanzar los objetivos de la tarea. Una forma débil de persuasión racional podría incluir tan sólo una breve explicación de la razón de una petición, o una afirmación sin documentar, de que el cambio propuesto es deseable y viable. Las formas más fuertes de persuasión racional incluyen una explicación detallada de las razones por las que es importante una petición o cambio propuesto, sin presentar evidencia concreta de que la propuesta sea viable.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 6-8 Definición de 11 tácticas de influencia proactiva

Persuasión racional: El agente utiliza argumentos lógicos y evidencia factual para demostrar que una propuesta o petición es viable y relevante para alcanzar los objetivos de tareas importantes.

Informar: El agente explica cómo la satisfacción de una petición, o el apoyo a una propuesta, beneficiará personalmente a la persona objetivo o la ayudará a avanzar en su carrera profesional.

Interpelaciones inspiradoras: El agente interpela a los valores e ideales, o intenta estimular las emociones de la persona objetivo para lograr su compromiso con una petición o propuesta.

Consulta: El agente anima a la persona objetivo a sugerir mejoras de la propuesta o que ayude a planificar una actividad o cambio para el que se desea el respaldo y la ayuda de la persona objetivo.

Colaboración: El agente ofrece proporcionar recursos y asistencias relevantes si la persona objetivo realiza la petición o aprueba un cambio propuesto.

Congraciamiento: El agente utiliza las alabanzas y halagos antes o durante el intento de influencia, o expresa su confianza en la capacidad de la persona objetivo de realizar una petición difícil.

Interpelación (o llamamiento) personal: El agente pide a la persona objetivo que realice la petición o respalde la propuesta por amistad, o dice que va a pedir un favor personal antes de pedirlo.

Intercambio: El agente ofrece un incentivo, sugiere un intercambio de favores, o indica su voluntad de actuar de forma recíproca en el futuro si la persona objetivo hace lo que solicita el agente.

Tácticas de coalición: El agente busca ayuda de otros para persuadir a la persona objetivo de que haga algo, o utiliza el respaldo de otros como razón para que la persona objetivo se muestre de acuerdo.

Tácticas legitimadoras: El agente intenta determinar la legitimidad de una petición o verificar la autoridad para hacerlo haciendo referencia a normas, políticas, contratos o precedentes.

Presión: El agente recurre a exigencias, amenazas, comprobaciones frecuentes o recordatorios persistentes para influir sobre la persona objetivo para que cumpla con la petición.

Fuente: Copyright © 2001 de Gary Yukl.

TABLA 6-9 Comparación de las tácticas de influencia identificadas en los dos programas de investigación

Basado en el POIS	*Basado en el IBQ*
Racionalidad	Persuasión racional
Intercambio	Intercambio
Congraciamiento	Congraciamiento
Aseveración	Presión
Coalición	Coalición
Interpelación hacia arriba	(táctica incluida en la coalición)
	Consulta
	Interpelaciones inspiradoras
	Interpelación personal
	Legitimación
	Colaboración
	Informar

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

La persuasión racional es más adecuada cuando la persona objetivo comparte los mismos objetivos de la tarea que el directivo, pero no reconoce que la propuesta sea la mejor forma de alcanzar los objetivos. Si el agente y la persona objetivo tienen objetivos incompatibles, es improbable que la persuasión racional tenga éxito para obtener el compromiso de la persona objetivo o, incluso, su cumplimiento. Además de hechos y argumentos lógicos, la interpelación racional suele incluir algunas opiniones o inferencias que el agente pide a la persona objetivo que las acepte sin demostración porque no hay una evidencia suficiente para comprobarlas. Así pues, el éxito del intento de influencia también depende, en parte, de si la persona objetivo percibe que el agente es una creíble y fiable fuente de información, deducciones y predicciones.

Informar

Con esta práctica el agente explica por qué es probable que la petición o propuesta beneficie a la persona objetivo a título individual. Un tipo de beneficio incluye la carrera profesional de la persona objetivo, que podría verse promovida por las oportunidades de aprender nuevas habilidades, conocer a gente importante, o lograr una mayor visibilidad y una mejor reputación. Otro tipo de ventaja es que haría más interesante el trabajo de la persona objetivo. Al igual que la persuasión racional, la proporción de información suele incluir la utilización de hechos y argumentos lógicos, pero los beneficios descritos son más para la persona objetivo que para la organización. A diferencia de las tácticas de intercambio, los beneficios que puede obtener la persona objetivo son un subproducto de hacer lo que solicita el agente, y no algo que el agente proporciona. El recurso a la proporción de información tendrá probablemente más éxito si el agente comprende las necesidades de la persona objetivo y cómo podría la petición o propuesta ser relevante para satisfacerlas. La proporción de información tendrá más probabilidades de ser eficaz si el agente tiene credibilidad como fuente de información sobre cuestiones relacionadas con la carrera profesional.

Interpelaciones inspiradoras

Esta táctica incluye la interpelación emocional o basada en los valores, frente a los argumentos lógicos utilizados en la persuasión racional. Una interpelación inspiradora es un intento de desarrollar el entusiasmo y el compromiso estimulando fuertes emociones y vinculando una petición o propuesta a las necesidades, valores, esperanzas e ideas de una persona. Algunas bases sobre las que apelar a la mayoría de las personas incluyen su deseo de ser importantes, de sentirse útiles, desarrollarse, aprovechar sus habilidades, conseguir algo que merece la pena, lograr una hazaña excepcional, ser un miembro del mejor equipo o participar en un esfuerzo excitante para hacer las cosas mejor. Algunos ideales que pueden servir de base para una interpelación inspiradora incluyen el patriotismo, la lealtad, la libertad, el libre albedrío, la realización personal, la justicia, la equidad, la igualdad, el amor, la tolerancia, la excelencia, el humanitarismo y el progreso. Por ejemplo, se pide a los soldados que se presenten como voluntarios para realizar una misión peligrosa como expresión de su patriotismo, o se pide a un grupo de empleados que trabaje horas extra en un proyecto especial porque podría salvar muchas vidas. No se promete una recompensa tangible, sólo la posibilidad de que la gente se sienta bien por haber hecho algo noble y justo, por haber realizado una contribución importante, una hazaña excepcional, o servir a Dios y a la patria. Para formular un llamamiento eficaz, el agente debe tener una idea de los valores, esperanzas y temores de la persona o grupo sobre el que quiere influir. La eficacia también depende de las habilidades de comunicación, como la capacidad del agente de utilizar imágenes y metáforas vívidas, manipular los símbolos y utilizar la voz y los gestos para generar entusiasmo y excitación.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Consulta

La consulta se produce cuando se invita a la persona objetivo a participar en la planificación sobre cómo se va a realizar una petición o cómo se va a implementar un cambio propuesto. Hay varias razones para utilizar la consulta como procedimiento de decisiones (*véase* el Capítulo 4) pero, cuando se utiliza como táctica de influencia proactiva, el propósito primordial es influir sobre la persona objetivo para que respalde una decisión que ya ha sido tomada por el agente. La consulta puede adoptar diversas formas cuando se utiliza como táctica de influencia. En la forma común de consulta, el directivo presenta un plan o política propuesta a la persona que participará en su implementación para saber si tiene dudas o inquietudes. En la conversación, que realmente es una forma de negociación y de resolución conjunta de los problemas, el directivo intenta encontrar la manera de modificar la propuesta para abordar las principales preocupaciones de la persona. En otra variación frecuente de la consulta, el directivo presenta una estrategia u objetivo general a la persona en vez de una propuesta detallada, y pide que se sugieran acciones concretas para implementarla. Las acciones sugeridas se debaten hasta que las partes alcanzan un acuerdo.

Tácticas de intercambio

Este tipo de táctica de influencia incluye la oferta, explícita o implícita, de proporcionar algo que la persona objetivo quiere a cambio de satisfacer la petición. Esta táctica resulta especialmente útil cuando la persona objetivo es indiferente o reacia a cumplir una petición porque no ofrece beneficios importantes y requeriría un considerable esfuerzo y molestias. Las tácticas de intercambio son una forma de aumentar suficientemente los beneficios como para que a la persona objetivo le merezca la pena satisfacer la petición. Una condición esencial para utilizar eficazmente esta táctica es que se tenga control sobre algo que la persona objetivo desea lo suficiente como para justificar su cumplimiento. El incentivo puede incluir una amplia gama de beneficios tangibles o intangibles (por ejemplo, un incremento salarial o una promoción, recursos escasos, información, ayuda en otra tarea, ayuda para promover la carrera profesional de la persona objetivo). A veces, la promesa puede ser más implícita que explícita; es decir, el agente sugiere que en el futuro devolverá el favor de una forma sin especificar. La oferta de intercambio no será eficaz salvo que la persona objetivo perciba que el agente es capaz y quiere proporcionar el beneficio prometido.

Colaboración

Esta táctica de influencia incluye una oferta de proporcionar los recursos o ayuda necesarios si la persona objetivo realiza la petición o aprueba la propuesta. Los ejemplos incluyen la oferta de enseñar a la persona objetivo a hacer la tarea solicitada, ofrecerse a proporcionar los equipos o asistencia técnica necesarios para realizar la tarea solicitada, y ofrecerse a ayudar a la persona objetivo a resolver un problema provocado por el hecho de satisfacer la petición. La colaboración puede parecer análoga al intercambio en tanto en cuanto ambas tácticas incluyen una oferta de hacer algo por la persona objetivo. Sin embargo, hay importantes diferencias en los procesos de motivación subyacentes y en las condiciones favorables. El intercambio suele incluir un intercambio impersonal de beneficios que no tienen relación con la petición, mientras que la colaboración suele incluir un esfuerzo conjunto para alcanzar el mismo objetivo o realizar la misma tarea.

Interpelación personal

La interpelación personal consiste en que alguien haga un favor por amistad o lealtad hacia el agente. Esta táctica de influencia no es viable cuando a la persona objetivo la desagrada el agente o es indi-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

ferente sobre lo que le ocurra al agente. Cuanto mayor sea la amistad o lealtad, más se puede pedir a la persona objetivo. Por supuesto, si el poder de referencia es muy fuerte, no debería ser necesario recurrir a la interpelación personal. Es más probable que se recurra a la interpelación personal cuando se pide algo que no forma parte de las responsabilidades habituales de la persona objetivo.

Congraciamiento

El congraciamiento es un intento de hacer que la persona objetivo se sienta mejor en su relación con el agente. Los ejemplos incluyen hacer cumplidos, hacer favores que no se han pedido, actuar con deferencia y respeto y mostrarse especialmente amigable. Cuando se percibe que el congraciamiento es sincero, tiende a reforzar una consideración positiva y hace que la persona objetivo esté más dispuesta a satisfacer las peticiones del agente. Sin embargo, es probable que se considere que los intentos de congraciamiento son una manipulación cuando se utiliza justo antes de pedir algo. Por tanto, el congraciamiento es menos útil como un intento de influencia inmediata que como una estrategia a largo plazo para mejorar las relaciones con la gente.

Tácticas legitimadoras

Las tácticas legitimadoras incluyen los intentos de establecer la autoridad o el derecho que se tiene a hacer determinado tipo de petición. Es improbable que se ponga en duda la legitimidad en el caso de una petición rutinaria que ya se ha hecho y cumplido en muchas ocasiones anteriormente. Sin embargo, puede ser necesario recurrir a una táctica legitimadora cuando la petición queda fuera de lo habitual, supera claramente la autoridad que se tiene, o la persona objetivo no sabe quién es uno o qué autoridad tiene. Hay varios tipos distintos de tácticas legitimadoras, y la mayoría son mutuamente compatibles entre sí. Los ejemplos incluyen la proporción de pruebas de precedentes anteriores, demostrar la coherencia con las políticas y normas de la organización, demostrar la coherencia con las expectativas sobre el cargo profesional y demostrar que la petición es coherente con los términos de un contrato o acuerdo anterior.

Presión

Las tácticas de presión incluyen amenazas, advertencias y una conducta de aseveración, como demandas repetidas o una comprobación frecuente para ver si la persona ha cumplido con lo solicitado. A veces, las tácticas de presión tienen éxito para inducir el cumplimiento de una petición, sobre todo si la persona objetivo es, sencillamente, vaga o apática, y no cuando tiene una fuerte oposición a lo solicitado. Sin embargo, es improbable que las tácticas de presión logren el compromiso, y pueden tener graves efectos secundarios. Las formas más puras (por ejemplo, amenazas, advertencias, exigencias) provocarán probablemente resentimiento y minarán las relaciones laborales. Como respuesta, la persona objetivo puede intentar evitar, desacreditar o restringir el poder del agente. A veces, es necesario recurrir a las tácticas de presión más duras para lograr el cumplimiento de una norma o política importante para la organización, como las normas de seguridad y las prácticas éticas. Sin embargo, en la mayoría de los casos, las formas de presión más suaves (por ejemplo, peticiones persistentes, recordatorios de que la persona objetivo prometió hacer algo) tienen más probabilidades de lograr el cumplimiento sin minar la relación con la persona objetivo.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Tácticas de coalición

Las tácticas de coalición incluyen la obtención de ayuda de otras personas para influir sobre la persona objetivo. Los socios de la coalición pueden ser iguales, subordinados, superiores o agentes externos. Cuando el superior de la persona objetivo proporciona su asistencia, la táctica puede ser denominada interpelación hacia arriba. Otra táctica de coalición distinta es la utilización de la aprobación anterior de otras personas para intentar influir sobre la persona objetivo para que respalde la propuesta. Para ser útil, el respaldo debe ser proporcionado por alguien que gusta o es respetado por la persona objetivo. Se suelen utilizar las tácticas de coalición en combinación con otras tácticas de influencia. Por ejemplo, el agente y el socio de la coalición pueden utilizar, ambos, la persuasión racional para influir sobre la persona objetivo.

Poder y conducta de influencia

Los estudios utilizando encuestas mediante cuestionarios (Hinkin y Schriesheim, 1990; Kapoor y Ansari, 1988) o incidentes de influencias (Yukl, Kim y Falbe, 1996) concluyen que el poder y la conducta de influencia son constructos independientes. Sin embargo, la relación entre las formas concretas de poder, las conductas de influencia específicas, y los resultados de la influencia es compleja y no se comprende bien. Existen distintos tipos de efectos que no son mutuamente excluyentes (*véase* la Figura 6-1).

El poder del agente puede afectar directamente a la elección de las tácticas de influencia que hace el agente (como se refleja con la flecha número 1). Algunas tácticas requieren determinado tipo de poder para ser eficaces, y es más probable que un líder con el poder relevante utilice estas tácticas. Por ejemplo, las tácticas de intercambio requieren poder de recompensa, que proporciona al agente algo de valor para intercambiar con la persona objetivo. Las fuertes formas de presión, como las advertencias y las amenazas, tienen más probabilidades de ser utilizadas por un agente que tiene cierto poder de coerción sobre la persona objetivo. Es más probable que se utilice la persuasión racional cuando el agente tiene los conocimientos necesarios para explicar por qué es importante y viable una petición.

Algunas tácticas de influencia tienen un efecto directo sobre las actitudes y/o conductas de la persona objetivo, independientemente del poder que tenga el agente. Sin embargo, en la mayoría de los intentos de influencia, es probable que el poder actúe como una variable moderadora para aumentar o disminuir la eficacia de las tácticas utilizadas por el agente. Este efecto moderador del poder (repre-

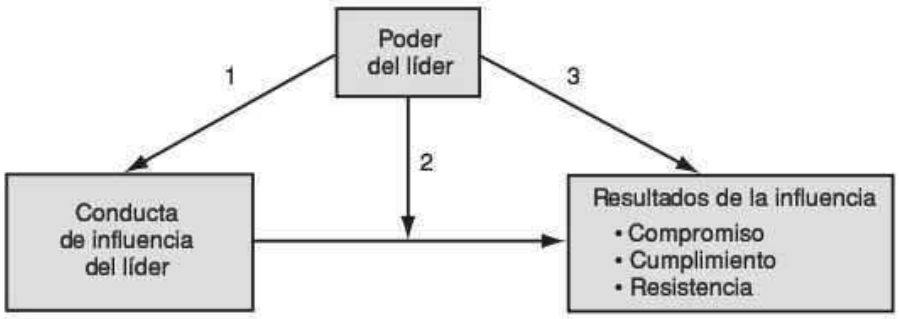

FIGURA 6-1 Efectos del poder y la conducta de influencia del agente sobre los resultados de la influencia

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

sentado por la flecha 2) se producirá más probablemente para los tipos de poder directamente relevantes para las tácticas utilizadas en un intento de influencia. Por ejemplo, el poder del experto modera probablemente el efecto de la persuasión racional. Una propuesta que explique por qué es importante cambiar los procedimientos operativos tiene más probabilidades de tener éxito si proviene de una persona que se percibe que tiene la pericia relevante. Probablemente se produce un efecto moderador análogo en el caso del poder de recompensa y las tácticas de intercambio. Un agente con un elevado poder de recompensa tendrá probablemente más éxito ofreciendo un intercambio que un agente con un reducido poder de recompensa. Observe que la percepción que tiene la persona objetivo del poder de recompensa del agente es más importante que el control real que tiene el agente de las recompensas. En un ejemplo de película clásica, un millonario vestido pobremente ofrece a un desconocido mucho dinero para hacer algo y, al creer que el agente es pobre, el desconocido se niega a hacerlo. Por el contrario, los artistas del engaño bien vestidos y con poco dinero son capaces, a veces, de influir sobre las personas para aumentar su crédito o para que les presten objetos valiosos con la esperanza (que nunca se materializa) de que posteriormente se convertirán en ventas.

También es posible que el poder del agente pueda mejorar el éxito de una táctica de influencia para la que el poder no es relevante de forma directa (también representado por la flecha número 2). Un agente con un fuerte poder de referencia puede tener más éxito cuando utiliza la persuasión racional para lograr el respaldo de una propuesta. Un agente con un fuerte poder de coerción puede tener más éxito en la obtención del cumplimiento con una sencilla petición, incluso si no utiliza las tácticas de presión o intercambio. Un fuerte poder de experto puede aumentar la credibilidad de una petición que no está relacionada con la pericia del agente. Por ejemplo, un científico famoso influye para que la gente participe en una arriesgada inversión financiera que no tiene nada que ver con el campo de experiencia del científico.

Otra posibilidad (representada por la flecha 3) es que el poder del agente pueda influir sobre la persona objetivo independientemente de que el agente haga ningún intento por influir de manera ostensible. Por ejemplo, la gente puede cooperar más con un agente que tiene un sustancial poder de recompensa con la esperanza de obtener alguna recompensa en el futuro. Un ejemplo clásico es el caso de los familiares que son especialmente amables y cariñosos con el viejo tío rico, pero ignoran al otro tío al que consideran pobre. En las organizaciones, la gente actúa con más deferencia hacia quien tiene un gran poder por el cargo, porque es consciente de la posibilidad de que esa persona pueda influir sobre su rendimiento laboral y su promoción profesional. Es menos probable que la gente critique o contradiga a un agente poderoso, porque no quiere arriesgarse a disgustarlo. Es más probable que la gente coopere con un agente que tiene un fuerte poder de referencia, incluso si el agente no hace nada para promover ese comportamiento.

Se ha realizado una pequeña cantidad de investigación para analizar las relaciones entre el poder y la influencia. Sólo existe una evidencia limitada de la afirmación de que el poder influye sobre la elección de las tácticas de influencia. No hay una evidencia empírica que respalde que el poder modera la eficacia de determinada táctica de influencia. Sólo existe una evidencia anecdótica de que el poder aumenta el cumplimiento o cambia la conducta de la persona objetivo independientemente de la utilización de tácticas basadas en este poder. Evidentemente, estas importantes preguntas merecen más atención de la investigación.

Utilización y eficacia de las tácticas de influencia

Una serie de estudios ha analizado cómo la utilización de las tácticas de influencia por parte del agente varía en función de la dirección de la influencia (es decir, con los subordinados, iguales o superiores). Unos pocos estudios analizan cómo se utilizan las distintas tácticas juntas, en combinaciones y secuencias. Otros estudios valoran la eficacia relativa de las distintas tácticas o combinaciones de tác-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

ticas. Esta sección del capítulo revisa las principales conclusiones de la investigación sobre las tácticas de influencias proactivas.

Diferencias direccionales en la utilización de tácticas

Una pregunta que es necesario investigar es si los directivos utilizan distintas tácticas en función del estatus relativo del agente y la persona objetivo. Yukl y Tracey (1992) han desarrollado un modelo en el que los siguientes factores interrelacionados determinan la selección de las tácticas de influencia para determinado intento de influir: (1) coherencia con las normas sociales y expectativas del papel prevalecientes sobre la utilización de la táctica en ese contexto (2) posesión por parte del agente del poder adecuado para utilizar la táctica en ese contexto (3) lo adecuado del objetivo del intento de influencia (4) el nivel de resistencia de la persona objetivo que se encuentra o anticipa, y (5) los costes de utilizar la táctica respecto a los probables beneficios. El supuesto subyacente es que la mayoría de los agentes prefiere utilizar tácticas socialmente aceptables, viables en cuanto al cargo del agente y el poder personal respecto a la persona objetivo (en cuanto a tiempo, esfuerzo, pérdida de recursos o alienación de la persona objetivo), y que tienen probabilidades de ser eficaces para determinado objetivo dado el nivel anticipado de resistencia de la persona objetivo.

El modelo fue utilizado para derivar hipótesis específicas sobre las diferencias direccionales de la frecuencia de utilización de cada tipo de táctica. Por ejemplo, se hizo la hipótesis de que las tácticas de intercambio, presión, congraciamiento y legitimación se utilizan más en la dirección lateral y hacia abajo que hacia arriba. La razón era que estas tácticas son más coherentes con la base de poder y las expectativas del papel de un jefe respecto a un subordinado que de un subordinado respecto a su jefe. El respaldo de la mayoría de las hipótesis se estableció en tres estudios que utilizaban cuestionarios o descripciones de incidencias de influencia (Yukl y Falbe, 1990; Yukl, Falbe y Youn, 1993; Yukl y Tracey, 1992). Los resultados se resumen en la Tabla 6-10. Otros estudios que analizan las diferencias direccionales de la utilización de diversas tácticas de influencia obtuvieron resultados moderadamente consistentes, y las pocas discrepancias pueden reflejar las diferencias en cómo se definían y medían estas tácticas (Gravenhorst y Boonstra, 1998; Erez *et al.*, 1986; Kipnis *et al.*, 1980; Savard y Rogers, 1992; Xin y Tsui, 1996).

La investigación sobre las diferencias direccionales en la selección de tácticas se ve complicada por las complejas interrelaciones entre los determinantes circunstanciales de la conducta del agente, como la relación de autoridad entre el agente y la persona objetivo, sus bases de poder relativas, y los objetivos de la influencia que ejerce el agente. Los objetivos del intento de influir de un agente (por ejemplo, asignar una tarea, realizar cambios, lograr recursos o autorizaciones) pueden diferir considerablemente en función de si la persona objetivo es un subordinado, un igual o un superior (Erez, Rim y Keider, 1986; Kipnis, Schmidt y Wilkinson, 1980; Yukl y Falbe, 1990). La confusión de los objetivos de la influencia con la dirección de la misma dificulta la interpretación de los resultados de estos determinantes circunstanciales de la elección de tácticas de un agente (Ansari y Kapoor, 1987; Kipnis *et al.*, 1980; Erez *et al.*, 1986; Schmidt y Kipnis, 1984; Yukl, Guinan y Sottolano, 1995).

Secuencia de la utilización de las tácticas en un intento de influencia

Los intentos de influencia suelen incluir una serie de episodios separados de intentos de influencia que se producen durante un periodo de días o semanas. Algunas tácticas se utilizan más en los intentos de influencia iniciales, mientras otras se utilizan más en el seguimiento de los intentos de influencia. El modelo de selección de las tácticas descrito anteriormente se puede utilizar para explicar las diferencias de la secuencia de la utilización de las distintas tácticas de influencia. Por lo general, es razonable supo-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 6-10 Resumen de las conclusiones sobre las tácticas proactivas de influencia

Táctica de influencia	*Dirección de la utilización de la táctica*	*Secuencia de los resultados*	*Utilizada en exclusiva o en combinación*	*Eficacia general*
Persuasión racional	Utilizada ampliamente en todas las direcciones	Utilizada más para una petición inicial	Se utiliza frecuentemente de las dos maneras	Elevada
Interpelación inspiradora	Más hacia abajo que hacia arriba o lateral	Sin diferencias	Se utiliza más en combinación con otras tácticas	Elevada
Consulta	Más hacia abajo y lateral que hacia arriba	Sin diferencias	Se utiliza más en combinación con otras tácticas	Elevada
Colaboración	Más hacia abajo y lateral que hacia arriba	No se ha estudiado	Se utiliza más en combinación con otras tácticas	Elevada
Informar	Más hacia abajo que hacia arriba o lateral	No se ha estudiado	Se utiliza más en combinación con otras tácticas	Moderada
Congraciamiento	Más hacia abajo y lateral que hacia arriba	Se utiliza más para una petición inicial	Se utiliza más en combinación con otras tácticas	Moderada
Intercambio	Más hacia abajo y lateral que hacia arriba	Se utiliza más para un seguimiento inmediato	Se utiliza de ambas maneras con la misma frecuencia	Moderada
Interpelación personal	Más lateral que hacia abajo o hacia arriba	Se utiliza más para la petición inicial	Se utiliza de ambas maneras con la misma frecuencia	Moderada
Táctica de coalición	Más lateral y hacia arriba que hacia abajo	Se utiliza más para un seguimiento posterior	Se utiliza de ambas maneras con la misma frecuencia	Baja a moderada
Táctica de legitimación	Más hacia abajo y lateral que hacia arriba	Se utiliza más para un seguimiento inmediato	Se utiliza más en combinación con otras tácticas	Baja
Presión	Más hacia abajo que hacia arriba o lateral	Se utiliza más para un seguimiento posterior	Se utiliza de ambas maneras con la misma frecuencia	Baja

ner que un directivo elegirá inicialmente tácticas que tienen probabilidades de lograr el objetivo con el menor esfuerzo y costes. El respaldo de esta hipótesis fue identificado en un estudio de los incidentes de influencia descritos desde las perspectivas del agente o de la persona objetivo (Yukl, Falbe y Youn, 1993), resumiéndose los resultados de este estudio en la Tabla 6-10. Otros estudios sobre las diferencias de la secuencia identificaron unos resultados que eran en su mayoría consistentes (por ejemplo, Savard y Rogers, 1992).

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

La mayoría de los intentos de influencia iniciales incluyen, o bien una sencilla petición, o una forma de persuasión racional relativamente débil. Resulta fácil utilizar estas tácticas que implican pocos costes por parte del agente. Sin embargo, si se anticipa cierta resistencia por parte de la persona objetivo, es probable que el agente utilice una forma de persuasión racional más potente, y tácticas más suaves, como interpelaciones personales, congraciamiento, consulta, colaboración e interpelaciones inspiradoras. Ante una resistencia continuada por parte de la persona objetivo, el agente puede, o bien escalar para utilizar tácticas más duras, o desistir del esfuerzo si la petición no justifica los riesgos que implica la escalada. La presión, el intercambio y las condiciones se reservarán probablemente para los intentos de influencia de seguimiento, porque acarrean mayores costes y riesgos.

Eficacia de las tácticas individuales

Yukl y Tracey (1992) propusieron un modelo para predecir los resultados de utilizar las distintas tácticas de influencia. La eficacia de una táctica de influencia utilizada por determinado agente en determinado contexto parece depender de diversos factores: (1) cantidad de resistencia intrínseca por parte de la persona objetivo debido al carácter de la petición (2) potencial de la táctica de influir sobre las actitudes de la persona objetivo sobre la deseabilidad de la acción solicitada (3) posesión por parte del agente de la base de poder adecuada para utilizar la táctica en ese contexto (4) habilidades del agente para utilizar la táctica, y (5) normas sociales y expectativas del papel prevalecientes sobre la utilización de la táctica en ese contexto. Es más probable que una táctica tenga éxito si la persona objetivo percibe que es una forma de conducta de influencia socialmente aceptable, si el agente tiene un cargo suficientemente elevado y suficiente poder personal para utilizar la táctica, y si la táctica tiene la capacidad de afectar a las actitudes de la persona objetivo sobre la deseabilidad de la petición, si se utiliza hábilmente, y si se utiliza para una petición que es legítima y congruente con los valores y necesidades de la persona objetivo.

La eficacia relativa de las tácticas de influencia proactivas ha sido analizada en estudios de campo con cuestionarios (por ejemplo, Barry y Bateman, 1992; Kipnis y Schmidt, 1988; Yukl y Tracey, 1992), en estudios de los incidentes (por ejemplo, Falbe y Yukl, 1992; Schilit y Locke, 1982; Yukl, Kim y Falbe, 1996), en experimentos de laboratorio (por ejemplo, Barry y Shapiro, 1992; Yukl, Kim y Chavez, 1999), y en estudios con escenarios (por ejemplo, Yukl *et al.*, 2003; Fu y Yukl, 2000). El limitado número de estudios, la utilización de distintos métodos de investigación, y la elección de distintas tácticas para evaluar hacen difícil integrar las conclusiones de esta investigación. No obstante, se pueden extraer algunas conclusiones a título tentativo sobre la eficacia de cada táctica de influencia (*véase* también la Tabla 6-10).

Las tácticas más eficaces de influir sobre el compromiso de la persona objetivo para realizar la petición o respaldar la propuesta (que, a veces, se denominan tácticas centrales) son la persuasión racional, la consulta, la colaboración y las interpelaciones inspiradoras. La forma en que se utiliza en la práctica la táctica es un determinante de su eficacia. Por ejemplo, una forma potente de persuasión racional (por ejemplo, una propuesta detallada, documentación elaborada) es mucho más eficaz que una forma débil de persuasión racional (por ejemplo, una breve explicación, una afirmación sin pruebas que la respalden).

El congraciamiento, el intercambio y la provisión de información son moderadamente eficaces para influir sobre los subordinados y los iguales, pero es difícil utilizar estas tácticas con los intentos de influencia proactiva con los superiores. Los agentes tienen poco que dar a cambio en una relación hacia arriba, porque la mayoría de las recompensas y los recursos está bajo control del superior y no de los subordinados. El éxito de la utilización de la provisión de información exige tener un conocimiento único sobre los probables beneficios personales relacionados con una actividad o cambio, y es mucho menos probable que un subordinado sea una fuente creíble de esta información frente a un superior. Es probable que se considere que el congraciamiento se utiliza de forma manipuladora cuando se utiliza

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

como parte de un intento de influencia proactiva con un superior. Por lo general, resulta más eficaz utilizar el congraciamiento como parte de una estrategia a largo plazo para crear una relación cooperativa más que utilizarlo como una táctica de influencia proactiva.

Las interpelaciones personales pueden ser útiles para influir sobre una persona objetivo con la que el agente tiene una relación de amistad. Sin embargo, esta táctica sólo es relevante para determinados tipos de peticiones (por ejemplo, conseguir ayuda, un favor personal, cambiar una reunión programada o un plazo fijado), y es probable que logre el cumplimiento de la persona objetivo más que su compromiso.

Las tácticas de presión y de legitimación no lograrán probablemente el compromiso de la persona objetivo, pero estas tácticas pueden ser útiles para lograr su cumplimiento. Como se ha señalado anteriormente, el cumplimiento es a veces todo lo que se necesita para lograr el objetivo del intento de influencia.

La coalición puede ser eficaz para influir sobre una persona para que respalde un cambio o una innovación, sobre todo si los socios de la coalición utilizan tácticas directas como la persuasión racional y las interpelaciones inspiradoras. Sin embargo, la utilización de una coalición probablemente no será eficaz para influir sobre una persona para que satisfaga una petición o mejore el rendimiento, especialmente cuando se considera como un intento de presión de un grupo sobre la persona objetivo.

En general, los resultados son coherentes con la hipótesis de que cada táctica puede ser útil en la situación adecuada. Algunas tácticas tienden a ser más eficaces que otras, pero las mejores tácticas no siempre logran el compromiso con la tarea, y las peores tácticas no siempre provocan resistencia. El resultado de determinado intento de influencia se ve fuertemente afectado por otros factores, además del tipo de táctica de influencia utilizado por el agente (por ejemplo, el poder y autoridad del agente, el tipo de objetivo de la influencia, la importancia percibida de la petición, la relación entre el agente y la persona objetivo, los valores y normas culturales sobre la utilización de las tácticas). Cualquier táctica puede provocar resistencia si no se utiliza con destreza, o si se utiliza para una petición impropia o poco ética.

Eficacia de las combinaciones de tácticas

Como se ha señalado anteriormente, se pueden utilizar distintas tácticas en combinación en un mismo intento de influencia. Tan sólo unos pocos estudios han analizado la utilización de las combinaciones de tácticas, y parte de la investigación se hizo con meta-categorías abstractas (por ejemplo, tácticas suaves frente a tácticas duras) en vez de respecto a tácticas concretas (Barry y Shapiro, 1992; Case, Dossier, Murkinson y Keys, 1988; Emans, Klaver, Munduate y Van de Vliert, 1999; Falbe y Yukl, 1992). No obstante, se pueden extraer algunas conclusiones a título tentativo de la investigación disponible.

El que la combinación de dos o más tácticas sea mejor que una sola táctica depende de cuáles son las tácticas que se combinan. La eficacia de la combinación parece depender, en parte, de la potencia de las tácticas individuales y de su compatibilidad mutua. Es fácil utilizar juntas tácticas compatibles, y mejorar la eficacia de la otra. La persuasión racional es una táctica muy flexible que suele ser compatible con cualquiera de las demás tácticas. Otras tácticas son claramente incompatibles. Por ejemplo, es probable que las tácticas de presión sean incompatibles con las interpelaciones personales o el congraciamiento. Parece que hace falta tener una considerable intuición y habilidad para saber cómo se combinan con éxito las distintas tácticas de influencia.

Tácticas para resistir los intentos de influencia

En los intentos de influencia proactiva, el agente inicia la interacción, pero los líderes eficaces también tienen que ser capaces de responder de forma adecuada a unos intentos de influencia indeseados iniciados

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

por otra persona. La respuesta incluye tácticas reactivas, más que tácticas proactivas. La persona objetivo intenta evitar hacer lo que el agente solicita, o influir sobre el agente para que modifique la petición para que sea más aceptable. Tan sólo unos pocos estudios han analizado cómo se resiste la gente a los intentos de influencia, pero las conclusiones iniciales sugieren que la mayoría de las tácticas utilizadas para los intentos de influencia proactiva también se pueden utilizar para la resistencia (O'Hair, Cody y O'Hair, 1991; Tepper, Nehring, Nelson y Taylor, 1997; Yukl, Fu y McDonald, 2003). Por ejemplo, cuando se utiliza como táctica de resistencia, la persuasión racional también puede incluir la explicación de porqué hay pocas probabilidades de que el plan propuesto por el agente tenga éxito. La colaboración puede incluir una oferta de ayudar a alcanzar los objetivos del agente de otra manera. La legitimación puede incluir la explicación de porqué la petición del agente es contraria a las normas de la empresa o a un contrato formal.

Limitaciones de la investigación sobre las tácticas de influencia proactivas

La investigación sobre las tácticas de influencia proporciona algunas ideas intuitivas útiles sobre la forma en que los directivos influyen sobre la gente, pero sigue sin haber respuesta a muchas preguntas. Muchos investigadores siguen utilizando la taxonomía de las tácticas de influencia basada en la investigación de Kipnis y sus colaboradores (1980), que incluye sólo una de las cuatro tácticas más eficaces identificadas por Yukl y sus colaboradores. Algunos investigadores sólo utilizan meta-categorías definidas en términos genéricos (por ejemplo, tácticas duras frente a tácticas suaves) y no consiguen identificar preferencias importantes entre las tácticas específicas incluidas en estas meta-categorías. La mayoría de los investigadores trata cada intento de influencia como un episodio aislado, en vez de como parte de una secuencia de procesos de influencia recíproca que se producen en una relación que evoluciona entre las partes. Se ha hecho un escaso esfuerzo de integrar la investigación sobre las tácticas de influencia proactivas con la extensa literatura sobre otros tipos de conducta que utilizan los directivos para influir sobre los individuos en el trabajo, como la aclaración de los objetivos y estándares, y ejercer de modelos con el ejemplo con una conducta correcta (*véase* el Capítulo 3). Se suelen utilizar las tácticas de influencia de forma conjunta con estas otras formas de conducta del líder, y deben ser coherentes con las mismas. Finalmente, es importante recordar que cualquier tipo de táctica de influencia puede utilizarse de forma que sea engañosa y manipuladora. La utilización del poder y la influencia de forma poco ética por parte de los líderes, y las consecuencias de esta conducta para la organización, se analizan en los Capítulos 9 y 14.

Resumen

El poder es la capacidad de influir sobre las actitudes y conductas de las personas en la dirección deseada. La autoridad es el derecho de influir sobre los demás de determinada manera, y es una base importante de influencia en las organizaciones formales. El potencial de influencia derivado del cargo que ostenta un directivo en una organización se denomina poder del cargo, e incluye el poder legítimo, el poder de recompensa, el poder de coerción, el poder de la información, y el poder ecológico. La influencia potencial derivada de las características de la persona que ocupa un cargo de liderazgo se denomina poder personal, e incluye el poder de experto y el poder de referencia.

La teoría del intercambio social describe el proceso por el que los líderes individuales obtienen y pierden poder con el tiempo. El mayor estatus y poder se asigna a una persona que ha demostrado lealtad al grupo y competencia en la resolución de los problemas y en la toma de decisiones. Las propuestas innovadoras son una fuente de mayor estatus y poder de experto cuando tienen éxito, pero reducen

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

el estatus y el poder de experto si se produce un fracaso que se atribuye a un mal juicio de valor, a falta de responsabilidad o a haber promovido el interés propio.

La investigación sobre la utilización de distintas formas de poder por parte de los líderes sugiere que los líderes eficaces recurren más al poder personal que al poder del cargo. No obstante, el poder del cargo sigue siendo importante, e interactúa de forma compleja con el poder personal para determinar la influencia que tiene el líder sobre sus subordinados. Como sugiere Kotter (1982), los líderes eficaces utilizan probablemente una combinación de distintos tipos de poder.

La cantidad de poder del cargo necesario para que el líder tenga eficacia depende del tipo de organización, de la tarea y de los subordinados. Un líder con un amplio poder de coerción y de recompensa se sentirá tentado a utilizarlos demasiado, en vez de utilizar el poder de referencia y el poder de experto. Esta vía provoca el resentimiento y la rebelión. Por otra parte, un líder que carezca de suficiente poder del cargo como para recompensar a los subordinados competentes, hacer los cambios necesarios y castigar a los individuos problemáticos encontrará difícil desarrollar un grupo u organización de alto rendimiento.

El éxito de un directivo depende en gran medida de la forma en que ejerce el poder. Es probable que los líderes eficaces utilicen el poder de forma sutil y cuidadosa, minimizando los diferenciales de estatus y evitando las amenazas a la autoestima de la persona objetivo. Por el contrario, los líderes que ejercen el poder de forma arrogante, manipuladora, y dominante tienen más probabilidades de generar resentimiento y resistencia.

El poder y la conducta de influencia pueden ser considerados como constructos independientes, a pesar de que están interrelacionados de maneras complejas. Hay tres tipos generales de tácticas de influencia que difieren en cuanto a su objetivo y que incluyen las tácticas de gestión de las impresiones, las tácticas políticas y las tácticas proactivas. Las tácticas proactivas más eficaces son la persuasión racional, la consulta, la colaboración y las interpelaciones inspiradoras. Las tácticas que se utilizan dependerán de la situación, y la elección de las tácticas variará en cierta madera dependiendo de si la persona objetivo es un subordinado, un igual o un superior. Todas las tácticas pueden fracasar si no se utilizan hábilmente y con ética, o si son inadecuadas para la situación y el objetivo de la influencia.

Preguntas para la revisión y el debate

1. ¿Cuáles son las fuentes de poder que emanan fundamentalmente de las características personales, y cuáles emanan fundamentalmente del cargo?
2. ¿Qué tipos de poder se relacionan más con la eficacia del liderazgo?
3. Explique cómo difieren el cumplimiento instrumental, la identificación y la internalización. ¿Se pueden producir al mismo tiempo los tres procesos de influencia?
4. Describa cómo ganan o pierden poder los líderes.
5. ¿Cuánto poder personal y del cargo necesitan los líderes para ser eficaces?
6. ¿Qué utilizaciones del poder serían consideradas como poco éticas?
7. ¿Cómo se relaciona el poder con la conducta de influencia?
8. Defina brevemente cada tipo de táctica de influencia descrito en este capítulo.
9. ¿Cómo difieren la utilización de las tácticas de influencia para los intentos de influencia hacia abajo, laterales o hacia arriba?
10. ¿Cuáles son las tácticas que se utilizan más inicialmente y cuáles se utilizan más cuando un intento de influencia inicial ha sido respondido con una resistencia?
11. ¿Qué tácticas de influencia tienen más probabilidades de lograr el compromiso de la persona objetivo?

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Conceptos clave

- Agente
- Informar
- Coalición
- Poder de coerción
- Colaboración
- Compromiso
- Cumplimiento
- Consulta
- Poder ecológico
- Tácticas de intercambio
- Poder de experto
- Poder de la información
- Congraciamiento
- Interpelaciones inspiradoras
- Cumplimiento instrumental
- Internalización
- Poder legítimo
- Táctica de legitimación
- Interpelación personal
- Poder personal
- Poder del cargo
- Tácticas de presión
- Táctica de influencia proactiva
- Persuasión racional
- Poder de referencia
- Resistencia
- Poder de recompensa
- Establecimiento de modelos con el papel
- Alcance de la autoridad
- Sencilla petición
- Teoría del intercambio social
- Teoría de las contingencias estratégicas
- Persona objetivo

CASOS

Hospital Restview

Mary Carter era la directora de contabilidad del Hospital Restview, una importante residencia de atención sanitaria. El administrador general, Jack Morelli, explicó que quería modernizar el sistema de facturación de Restview. Pidió a Mary que analizara los programas informáticos disponibles que fueran compatibles con su sistema informático. Jack explicó que tanto él como el consejo de administración querían tomar la decisión sobre esta cuestión en la reunión del consejo del mes siguiente.

Una semana más tarde, Jack preguntó a Mary cómo iba, y ella le contestó que había identificado a dos proveedores con programas adecuados. Jack preguntó por qué su lista de proveedores no incluía a Standard Software Systems, el proveedor al que habían adquirido el programa que se utilizaba actualmente para gestionar las nóminas de la institución. Standard había desarrollado recientemente un programa para hacer la facturación como nueva incorporación a su línea de productos, pero había pocos hospitales que lo utilizaran. La información preliminar recopilada por Mary sugería que el programa de Standard era menos adecuado para Restview que los programas ofrecidos por los otros proveedores. Sin embargo, Mary sabía que el presidente de Standard Software era amigo personal de Jack, por lo que aceptó incluir a Standard entre los proveedores elegidos para la evaluación.

Durante las dos semanas siguientes, se invitó a los representantes de ventas de cada proveedor a que hicieran una presentación en Restview para demostrar y explicar su producto. Mary había previsto invitar a los miembros del Consejo a estas presentaciones, pero Jack dijo que estaban demasiado ocupados para acudir. Cuando se hicieron las presentaciones, Mary y sus empleados hicieron

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

muchas preguntas, pero Jack parecía aburrido y dijo muy poco. Mary también visitó otros hospitales que ya estaban utilizando cada tipo de programa para obtener opiniones de primera mano sobre cómo funcionaban y los problemas que habían tenido para instalarlos. En el transcurso de su investigación, descubrió que el nuevo programa de Standard era menos flexible y más difícil de utilizar que los otros. Los tres programas tenían un precio parecido, pero el de Reliable Computer era evidentemente el mejor, dadas las necesidades de Restview. Preparó un breve informe para Jack mostrando las ventajas e inconvenientes de cada producto y haciendo su recomendación.

Al día siguiente, Mary se reunió con Jack para darle el informe escrito y resumir sus conclusiones en persona. Explicó las razones de su recomendación de comprar el programa de Reliable Computers, y revisó las pruebas que respaldaban su recomendación. También ofreció presentar sus conclusiones ante el consejo en la siguiente reunión, pero Jack dijo que lo haría él mismo. La reunión del consejo tuvo lugar a la semana siguiente y, después de la reunión, Jack informó a Mary que habían decidido optar por el programa de Standard. Explicó que el consejo quería recompensar a Standard por el excelente servicio al consumidor del año anterior cuando instaló el programa de gestión de nóminas en Restview. Dos años más tarde, tras miles de dólares de gastos innecesarios, el programa de facturación seguía sin funcionar correctamente en Restview. ◆

FUENTE: Copyright © 1992 de Gary Yukl.

PREGUNTAS

1. ¿Cómo explicaría la decisión del consejo de comprar el programa de Standard?
2. ¿Cuánto poder tuvo respecto a esta decisión Mary, Jack y el presidente de Standard Software, y de qué tipo de poder se trataba?
3. ¿Qué podía haber hecho Mary para influir más en la decisión?

Sporting Goods Store

Bill Thomson es el nuevo director de una tienda de venta de productos deportivos en Vermont que forma parte de una cadena nacional. Bill, de 25 años de edad, lleva trabajando cuatro en la empresa. Antes de su promoción fue director adjunto durante dos años en una tienda de la empresa en Delaware. La semana pasada fue presentado brevemente a sus empleados por su jefe, el director regional.

Los beneficios de esta tienda están por debajo de la media para su localización, y Bill está ansioso por abordar el reto de mejorar los beneficios. Cuando ejerció de director adjunto recibió fundamentalmente tareas administrativas menores y papeleo, por lo que este trabajo constituye su primera oportunidad de demostrar que es un director eficaz. El salario base de los 20 empleados que trabajan en la tienda que dirige Bill lo fija la empresa, pero las calificaciones que hace el director de la tienda en la evaluación de los empleados influyen sobre la magnitud de la subida anual por méritos. Estas recomendaciones tienen que ser justificadas por el director regional, sobre todo si no son coherentes con las ventas individuales y del departamento. Bill puede suspender o despedir a empleados sin la autorización de su superior inmediato pero, en la práctica, resulta difícil hacerlo salvo que la recomendación esté muy bien respaldada.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

La disposición de la tienda y la mayoría de los precios vienen dados desde la sede. Sin embargo, el rendimiento de la tienda puede depender, en cierta medida, de su director. Una forma consiste en mantener reducidos los costes de los empleados asegurándose de que trabajan de forma eficiente y no están demasiados días de baja por enfermedad. Otra forma consiste en garantizar que los empleados proporcionan un servicio al cliente de alta calidad de forma que éstos vuelvan para hacer otras compras en vez de ir a otra tienda la próxima vez. El servicio al cliente depende de conocer bien los productos, ser cortés, proporcionar un pronto servicio y asegurarse de que los inventarios de los bienes de mayores ventas se mantienen de forma que los consumidoras puedan encontrar lo que buscan. El salario es bajo para este tipo de trabajo de vendedor en una tienda, la rotación del personal es elevada, y hacen falta varios meses para que un nuevo empleado conozca suficientemente bien las mercancías como para ser útil a los consumidores. Así pues, es deseable también mantener satisfechos a los empleados competentes para que se queden en la empresa.

Aunque es sólo su primera semana en el cargo, Bill cree que ya ha descubierto algunos de los problemas de esta tienda. Entre los diversos departamentos de la tienda, el departamento de esquí tiene el mayor potencial de beneficios durante el invierno, porque el esquí y el snowboard son dos deportes de invierno muy populares en Vermont. Actualmente, las ventas del departamento son aproximadamente iguales a la media de las tiendas de la empresa en la región Noreste, con un potencial de considerable mejora. En varias ocasiones, Bill ha observado una fila de clientes esperando a ser atendidos en el departamento de esquí, y ha oído a algunos quejarse de lo mucho que tardan en ser atendidos. Un cliente dijo que se iba a otra tienda que no le hiciera "esperar todo el día para tener el privilegio de gastar cientos de dólares en equipos de esquí". Bill observó que Sally Jorgenson, la directora del departamento, pasa mucho tiempo hablando con sus vendedores y con los clientes, incluyendo a amigos que se acercan a visitarla y a hablar sobre las condiciones de esquí, las estaciones, las modas, los equipos, las carreras y demás. Bill, que no esquía, no entiende qué es lo que encuentran tan interesante. Se pregunta por qué querría nadie que estuviera en su sano juicio gastar una pequeña fortuna y arriesgarse a tener una lesión permanente por ¡tirarse por una montaña bajo una borrasca y esperar en una larga cola a subir en un telesilla helado para volverlo a hacer otra vez! ◆

FUENTE: Copyright © 1987 de Gary Yukl.

PREGUNTAS

1. ¿Cuánto poder, de cada uno de los distintos tipos, tiene Bill en estos momentos?
2. ¿Qué tácticas de influencia podría utilizar en esta situación para influir en Sally? Explique qué es lo que le diría a Sally cuando utilizara cada una de las tácticas.
3. ¿Qué tendría que hacer Bill para mejorar el rendimiento de la tienda?

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

CAPÍTULO 7

RASGOS Y HABILIDADES DIRECTIVAS

Objetivos de aprendizaje

Al estudiar este capítulo, debe llegar a entender:

- Cómo han cambiado las concepciones de la importancia de los rasgos durante los últimos 70 años.
- Los tipos de métodos de investigación que se han utilizado para estudiar los rasgos y las habilidades de liderazgo.
- Cuáles son los rasgos y habilidades más relevantes para el liderazgo eficaz.
- Cómo se relacionan los rasgos y las habilidades con la conducta de liderazgo.
- Cómo depende la relevancia de un rasgo o habilidad de la situación, del tipo de organización y de la cultura nacional.
- Los rasgos y habilidades que hacen que algunas personas fracasen en su carrera directiva.
- Las limitaciones del enfoque basado en los rasgos.

Uno de los primeros enfoques utilizados para estudiar el liderazgo fue el basado en los rasgos*, que suponía que algunos rasgos y habilidades permiten predecir si una persona alcanzará cargos de liderazgo y si será eficaz en los mismos. Este capítulo revisa la investigación sobre las características personales de los líderes de éxito. El énfasis se pone en los rasgos y habilidades que contribuyen a la eficacia y promoción directiva, y no en los rasgos que predicen quién emergerá como líder en un grupo informal.

* *Trait approach* que, por desgracia, se traduce a veces como *aproximación rasgulsta*, horrible traducción literal que sería conveniente eliminar del español (N. del T.).

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Carácter de los rasgos y habilidades

El término *rasgo* hace referencia a diversas características personales, incluyendo facetas relativas a la personalidad, el carácter, las necesidades, motivaciones y valores. Los rasgos de una persona son disposiciones relativamente estables a actuar de determinada manera. Los ejemplos incluyen la confianza en uno mismo, la extroversión, la madurez emocional y los niveles de energía.

Una necesidad o motivación es un deseo de experimentar determinados tipos de estímulos o experiencias. Los psicólogos diferencian entre necesidades fisiológicas (por ejemplo, hambre, sed) y motivaciones sociales, como triunfar, tener estima, sentirse perteneciente a algo, tener poder e independencia. Las necesidades y las motivaciones son importantes porque influyen sobre la atención que se presta a la información y a los acontecimientos, y guían, promueven y mantienen la conducta.

Los valores son actitudes internalizadas sobre lo que es bueno y malo, ético y no ético, moral e inmoral. Los ejemplos incluyen la equidad, la justicia, la honradez, la libertad, la igualdad, el humanitarismo, la lealtad, el patriotismo, el progreso, la realización personal, la excelencia, el pragmatismo, la cortesía, la buena educación y la cooperación. Los valores son importantes porque influyen sobre las preferencias, percepciones de los problemas y elección de la conducta de una persona.

Existe una considerable evidencia empírica que demuestra que los rasgos vienen determinados de manera conjunta por el aprendizaje y por la capacidad innata de obtener satisfacción de determinados tipos de estímulos o experiencias (Bouchard *et al.*, 1990). Algunos rasgos (por ejemplo, valores, necesidades sociales) están probablemente más influidos por el aprendizaje que otros (el carácter, las necesidades fisiológicas).

El término *habilidades* hace referencia a la capacidad de hacer algo de forma eficaz. Al igual que los rasgos, las habilidades vienen determinadas de forma conjunta por la herencia y el aprendizaje. Se pueden definir las habilidades a distintos niveles de abstracción, desde habilidades definidas en términos generales (por ejemplo, inteligencia, habilidades de relaciones sociales) a habilidades más concretas específicas (razonamiento verbal, capacidad de persuasión). De las muchas taxonomías distintas que existen sobre las habilidades, un planteamiento muy aceptado para clasificar las habilidades de dirección utiliza las tres categorías de habilidades generales que se muestran en la Tabla 7-1. Katz (1955) y Mann (1965) propusieron versiones parecidas de esta taxonomía. Es evidente que las habilidades técnicas hacen referencia fundamentalmente a cosas, las habilidades interpersonales (o sociales) hacen

TABLA 7-1 Taxonomía de tres factores de habilidades definidas de forma genérica

Habilidades técnicas: Conocimientos sobre métodos, procesos, procedimientos y técnicas para realizar una actividad especializada, y la capacidad de utilizar las herramientas y equipos relevantes para esa actividad.

Habilidades sociales: Conocimientos sobre la conducta humana y los procesos de relaciones sociales, la capacidad de comprender los sentimientos, actitudes y motivaciones de los demás a partir de lo que dicen y hacen (empatía, sensibilidad social), capacidad de comunicarse clara y eficazmente (facilidad de palabra, capacidad de persuasión), y la capacidad de crear relaciones eficaces y de cooperación (tacto, diplomacia, capacidad de escuchar, conocimientos sobre la conducta social aceptable).

Habilidades conceptuales: Capacidad analítica general, pensamiento lógico, dominio de la formación de conceptos y conceptuación de relaciones complejas y ambiguas, creatividad en la generación de ideas y resolución de problemas, capacidad de analizar los acontecimientos y percibir las tendencias, anticipar cambios y reconocer oportunidades y problemas potenciales (razonamiento inductivo y deductivo).

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

referencia fundamentalmente a las personas, y las habilidades conceptuales (o cognitivas) hacen referencia fundamentalmente a ideas y conceptos.

Algunos autores diferencian una cuarta categoría de habilidades (denominadas habilidades administrativas), que se definen en términos de la capacidad de realizar determinados tipos de funciones directivas (por ejemplo, planificar, negociar, asesorar). Las habilidades administrativas suelen incluir una combinación de habilidades técnicas, cognitivas e interpersonales. La línea entre habilidades y conductas se hace borrosa cuando se definen las habilidades en términos de la capacidad de realizar funciones directivas. Parece haber una escasa diferencia entre los dos constructos cuando se miden ambos con un grado de abstracción reducido con elementos que contienen ejemplos de una conducta efectiva (Hunt, 1991). Así pues, una gran parte de la investigación sobre las habilidades administrativas se analiza respecto a las conductas directivas concretas en otros capítulos.

Investigación sobre los rasgos y habilidades del líder

Se ha analizado de muchas maneras distintas la relación de los rasgos con el éxito directivo. Algunos estudios buscan rasgos que predicen la emergencia como líder informal en los grupos, otros buscan rasgos que predicen la promoción a escalafones superiores de la dirección, y otros más buscan rasgos relacionados con el rendimiento eficaz de un directivo en su cargo actual. Es importante recordar que algunos rasgos pueden ser relevantes para un criterio pero no para otros. Por ejemplo, un directivo que es muy ambicioso y habilidoso en la gestión de impresiones puede subir más deprisa que otros directivos que tienen una mayor competencia en el trabajo actual pero que no son ambiciosos o adeptos a venderse a sí mismos. Además, los rasgos y habilidades necesarias para un rendimiento eficaz en el cargo directivo actual pueden no ser necesariamente los mismos que los que se necesitan en un escalafón directivo superior. Los estudios más útiles intentan explicar porqué una persona es eficaz en determinado cargo directivo, o por qué se promueve a una persona a un cargo superior. Se describirán brevemente varios programas de investigación distintos.

Las revisiones de Stogdill de las primeras investigaciones

Los primeros investigadores sobre el liderazgo confiaban en que se podían identificar los rasgos esenciales de la eficacia en el liderazgo mediante una investigación empírica que comparase a los líderes con las personas que no son líderes, o que comparase a los líderes eficaces con los ineficaces. El tipo de rasgos que se estudió con más frecuencia en las primeras investigaciones incluía las características físicas (por ejemplo, altura, apariencia), facetas de la personalidad (por ejemplo, autoestima, control, estabilidad emocional), y las actitudes (por ejemplo, inteligencia general, facilidad de palabra, creatividad). Muchos de los estudios comparaban a líderes con no líderes, o analizaban los atributos de los líderes emergentes en los grupos recién formados.

Stogdill (1948) revisó 124 estudios sobre rasgos realizados entre 1904 y 1948, y concluyó que el patrón de los resultados era coherente con el concepto de un líder como una persona que adquiere estatus demostrando su capacidad de ayudar al grupo a alcanzar sus metas. Los rasgos relevantes incluían la inteligencia, la conciencia sobre las necesidades de los demás, la comprensión de la tarea, la iniciativa y persistencia para afrontar los problemas, la confianza en uno mismo, el deseo de aceptar responsabilidades y ocupar un cargo de dominio y control. La revisión no logró respaldar la premisa básica del enfoque sobre los rasgos que afirma que una persona debe poseer determinado conjunto de rasgos para convertirse en un líder de éxito. La importancia de cada rasgo dependía de las circunstancias, y la investigación no identificó ningún rasgo que fuera ni necesario ni suficiente

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

como para garantizar el éxito del liderazgo en todas las situaciones. Por tanto, Stogdill (1948, pág. 64) concluyó:

Un individuo no se convierte en un líder por virtud de la posesión de una combinación de rasgos... el patrón de características personales del líder debe tener cierta relación relevante con las características, actividades y metas de los seguidores.

En 1974, Stogdill revisó 163 estudios de rasgos realizados entre 1949 y 1970. Este cuerpo de investigación incluía más estudios de selección directiva, más rasgos y habilidades que podrían ser relevantes para los líderes formales, y una mayor variedad de técnicas de medición. Muchos de los mismos rasgos estaban, de nuevo, relacionados con la eficacia del liderazgo, pero también se identificaron otros rasgos de habilidades adicionales como relevantes (*véase* la Tabla 7-2). Aunque los resultados fueron más sólidos en esta segunda revisión, Stogdill (1974) dejó claro que seguía sin haber evidencia empírica de rasgos universales para el liderazgo. La posesión de algunos rasgos y habilidades aumenta la probabilidad de que un líder sea eficaz, pero no garantiza la eficacia. Un líder que tenga determinados rasgos podría ser eficaz en una situación pero ineficaz en otra. Además, dos líderes con un patrón de rasgos distinto podrían tener éxito en la misma situación.

TABLA 7-2 Conclusiones de las primeras investigaciones sobre los rasgos y las habilidades

Rasgos	*Habilidades*
Adaptable a las circunstancias	Listo (inteligente)
Alerta ante el entorno social	Conceptualmente habilidoso
Ambicioso, orientado a la consecución	Creativo
Aseverativo	Diplomático y con tacto
Cooperativo	Facilidad de palabra
Decisivo	Con conocimientos sobre el trabajo
De fiar	Organizado (habilidad administrativa)
Dominante (motivación de poder)	Persuasivo
Enérgico (elevado nivel de actividad)	Con habilidades sociales
Persistente	
Con confianza en sí mismo	
Tolerante del estrés	
Dispuesto a asumir responsabilidades	

Fuente: Basado en R. M. Stogdill, *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature* (Nueva York: Free Press, 1974).

La investigación de McClelland sobre la motivación directiva

McClellan y sus socios (McClelland, 1965, 1985) realizaron un extenso programa de investigación sobre la motivación directiva. En la mayor parte de la investigación, se medía la fortaleza necesaria con una técnica proyectiva denominada el Test de la Apercepción Temática (TAT). Esta prueba consistía en una serie de fotografías de gente en situaciones ambiguas. Se pide a las personas que se someten a la prueba que cuenten una historia de cada imagen, y las historias revelan las fantasías, ambiciones e ilusiones de la persona. El experimentador codifica las historias para obtener una medida de tres necesidades subyacentes: poder, consecución y afiliación.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Una persona con una elevada necesidad de consecución obtiene satisfacción de experimentar el éxito en la consecución de una tarea difícil, alcanzar un nivel de excelencia, desarrollar una mejor forma de hacer algo, o ser la primera persona que logra una hazaña difícil. Estas personas prefieren las tareas en las que el éxito depende de su propio esfuerzo y capacidad más que de factores del azar que están fuera de su control, o de un esfuerzo de grupo. Prefieren un trabajo en el que pueden ejercer la iniciativa individual para resolver problemas y desean una retroalimentación frecuente y concreta sobre su rendimiento.

Una persona con una fuerte necesidad de afiliación está especialmente preocupada por gustar a los demás y ser aceptada, y es muy sensible a los indicios que indican rechazo u hostilidad de los demás. Este tipo de personas busca la interacción social con los amigos y disfruta de trabajar con otras personas en un equipo agradable y cooperativo. Por el contrario, una persona con una reducida necesidad de afiliación tiende a ser un solitario, a evitar las actividades sociales y se siente incómodo cuando se le pide que asista a fiestas o recepciones.

Una persona con una elevada necesidad de poder encuentra una gran satisfacción en influir sobre las actitudes, emociones y comportamientos de los demás. Este tipo de persona disfruta cuando sale ganando en una conversación, cuando derrota a su oponente, cuando elimina a un rival o enemigo y cuando dirige las actividades de un grupo. Las personas con una fuerte necesidad de poder suelen buscar cargos de autoridad (por ejemplo, directivo, gerente, cargo público, oficial de policía, abogado, oficial militar) en los que es posible ejercer influencia y dirigir las actividades de los demás. Por el contrario, una persona con una reducida necesidad de poder será probablemente poco asertiva y puede sinceramente creer que no es correcto decir a los demás lo que tienen que hacer.

McClelland y sus colaboradores concluyeron que las personas con una elevada necesidad de poder pueden agruparse en dos subtipos dependiendo de su puntuación en otro rasgo denominado inhibición en la actividad, que también se obtiene de la codificación de las respuestas al TAT. Una persona con una "orientación de poder socializado" tiene un fuerte control sobre sí misma y está motivada para satisfacer la necesidad de poder de una forma socialmente aceptable, como influyendo sobre los demás para que logren una causa merecedora, o ayudando a los demás a desarrollar sus habilidades y confianza. Por el contrario, una persona con una "orientación de poder personalizado" está motivada para satisfacer la necesidad de poder de forma egoísta, dominando a los demás utilizando el poder para satisfacer sus deseos hedonistas. Estas dos distintas orientaciones del poder se describirán con más detalle más adelante en el capítulo.

Un considerable número de estudios ha investigado cómo se relacionan las necesidades con la eficacia directiva. Por lo general, los resultados respaldan la hipótesis de que el patrón óptimo de necesidades de los directivos en las grandes organizaciones incluye una fuerte orientación de poder socializado, una necesidad moderadamente elevada de consecución, y una necesidad relativamente reducida de afiliación (Boyatzis, 1982; McClelland, 1975; McClelland y Boyatzis, 1982; McClelland y Burnham, 1976; Varga, 1975; Winter, 1973). La necesidad de consecución parece ser el motivo más importante para predecir el éxito de los propietarios-directivos de los pequeños negocios (Collins, Moore y Unwalla, 1964; Hundal, 1971; McClelland, 1965; McClelland y Winter, 1969; Wainer y Rubin, 1969). Por supuesto, el éxito para hacer crecer un nuevo negocio depende tanto de la capacidad como de la motivación. Un directivo emprendedor necesita tener la pericia técnica relevante como inventor, diseñador de un producto, promotor, financiero o especialista en marketing.

No están tan claros los resultados de la motivación en las grandes organizaciones, tal vez debido a que la relación depende más del tipo de organización y del cargo directivo. En un estudio realizado por McClelland y Boyatzis (1982), la promoción de los directivos no técnicos a escalafones superiores se podía predecir con la necesidad de poder, pero la promoción en los niveles de dirección inferiores sólo se predecía con la necesidad de consecución. En el caso de los directivos técnicos, no se podía prede-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

cir la promoción con ninguna de estas necesidades, lo que es coherente con los resultados identificados en un estudio anterior de los oficiales de la Marina realizado por Winter (1979). Así pues, la promoción de los directivos técnicos puede depender más de sus habilidades técnicas y de su facilidad de palabra que de su motivación.

La investigación de Miner sobre la motivación directiva

Miner (1965) formuló una teoría de la motivación del papel directivo para describir el tipo de rasgos motivacionales necesarios para tener éxito en la mayoría de los cargos directivos en grandes organizaciones jerárquicas. La motivación directiva se midió mediante una prueba proyectiva denominada la escala de consumación de la frase de Miner. La prueba proporciona una puntuación general así como puntuaciones independientes para cada uno de los seis aspectos de la motivación directiva.

La investigación de Miner incluye muchos estudios de la relación entre la motivación directiva y la promoción (Miner, 1978, 1985). En las grandes organizaciones burocráticas se han identificado significativas correlaciones entre la puntuación general de un directivo en la motivación directiva y la promoción a escalafones superiores de la dirección. Las subescalas de la motivación concretas que estaban más consistentemente correlacionadas con la promoción incluían el deseo de ejercer el poder (parecido a la necesidad de poder), el deseo de competir con los iguales (parecido a la necesidad de consecución) y una actitud positiva hacia las figuras de autoridad. El deseo de destacar del grupo, de realizar funciones administrativas rutinarias, y de ser asertivo de manera activa no fueron útiles para predecir la promoción.

Los resultados de la investigación de los líderes en pequeñas organizaciones menos burocráticas (por ejemplo, responsables de la educación en pequeños distritos escolares) indicaban que la motivación directiva no era útil para predecir la promoción (Miner, 1967, 1977). Sin embargo, un estudio posterior identificó resultados positivos incluso para las organizaciones pequeñas (Berman y Miner, 1985). Los altos ejecutivos que habían ascendido por los rangos de las grandes organizaciones burocráticas tenían una mayor motivación directiva que los altos ejecutivos de empresas más pequeñas, de propiedad familiar, pero las dos muestras de ejecutivos tenían una mayor puntuación en comparación con un grupo de directivos de escalafones inferiores y de la misma edad. Para resumir los resultados de la investigación de Miner, la motivación directiva predecía la promoción en las grandes organizaciones pero los resultados no eran concluyentes en el caso de las organizaciones pequeñas.

Investigación sobre las competencias en incidentes críticos

Boyatzis(1982) describió un programa de investigación realizado en distintas organizaciones del sector público y privado para descubrir las competencias relacionadas con la eficacia directiva. Las competencias incluían rasgos de la personalidad, motivos, habilidades, conocimientos, imagen propia y algunas conductas concretas. La principal medida de las competencias, la "entrevista de la conducta en los acontecimientos", era una versión del método de los incidentes críticos descrito en el Capítulo 3. Las calificaciones de la eficacia fueron utilizadas para elegir a muestras de directivos eficaces y menos eficaces en cada escalafón directivo, y se entrevistó a los directivos para recopilar incidentes críticos. Se codificaron los incidentes en categorías de competencia, infiriéndose los rasgos y habilidades del análisis de la conducta respecto a las intenciones del directivo y a la situación. Las competencias relacionadas con la eficacia directiva incluían los rasgos de la personalidad, los motivos, las habilidades cognitivas y las habilidades interpersonales.

Había varios rasgos de la personalidad que diferenciaban a los directivos eficaces de los ineficaces. Los directivos eficaces tenían una fuerte orientación a la eficiencia, que incluía una elevada motivación

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

de consecución, mayores estándares laborales personales, y una preocupación por los objetivos de las tareas. Los directivos eficaces también tenían una fuerte orientación de poder socializado, como quedaba evidenciada por un elevado deseo de poder, preocupación por los símbolos de poder, una conducta asertiva, intentos de influir sobre los demás, y la preocupación por la reputación de los productos y servicios de la organización. Los directivos eficaces tenían un elevado grado de confianza en sí mismos, como quedaba demostrado por la creencia en sus propias ideas y capacidades, y por conductas como la acción decisiva más que vacilar o dudar, y hacer propuestas de forma firme, sin dudar, con una postura, una pose y unos gestos adecuados. Finalmente, los directivos eficaces también demostraron una fuerte creencia en su propia eficacia, y un locus de control interno, tal y como quedaba demostrado por la conducta como el inicio de la acción (en vez de esperar a que las cosas ocurran), dando pasos para superar los obstáculos, buscar información de diversas fuentes, y aceptar la responsabilidad del éxito o el fracaso.

Las habilidades interpersonales también permitían diferenciar entre directivos eficaces e ineficaces. Los directivos eficaces tenían fuertes habilidades de presentación verbal, incluyendo la capacidad de utilizar una comunicación simbólica, verbal y no verbal para hacer una presentación clara y convincente ante los demás. Estos directivos también tenían habilidades interpersonales, incluyendo la capacidad de desarrollar redes y coaliciones, lograr la cooperación de los demás, resolver conflictos de manera constructiva, y utilizar su papel como modelo para influir en los demás. Otro tipo de habilidad interpersonal relevante para los directivos eficaces era la capacidad de gestionar los procesos de grupo y crear una identificación de los miembros con el espíritu de grupo, mediante una conducta como la creación de símbolos de identidad del grupo, poner de relieve los intereses comunes y la necesidad de colaboración, facilitar el trabajo de equipo con éxito y proporcionar un reconocimiento público a las contribuciones de los miembros.

Los directivos eficaces tenían fuertes habilidades conceptuales. Una habilidad conceptual que a veces se denomina razonamiento inductivo incluye la capacidad de identificar pátrones o relaciones en la información y los acontecimientos; la capacidad de dar sentido desarrollando un concepto, modelo o tema, o utilizando las metáforas y analogías adecuadas; y la capacidad de desarrollar soluciones creativas y nuevas perspectivas sobre los problemas. Otra habilidad conceptual (denominada, a veces, razonamiento deductivo), es la capacidad de utilizar un concepto o modelo para interpretar los acontecimientos, analizar las situaciones, diferenciar entre información relevante e irrelevante y detectar desviaciones de los planes.

Investigación longitudinal con centros de valoración

La investigación sobre los centros de valoración directiva ha ofrecido útiles perspectivas sobre los rasgos relacionados con la promoción directiva en una organización. El término *centros de valoración* hace referencia a un conjunto normalizado de procedimientos utilizados para identificar el potencial directivo. Aunque no hay dos programas que sean exactamente iguales, todos utilizan múltiples métodos de valoración de los rasgos y habilidades. Los métodos habituales incluyen las entrevistas, ensayos proyectivos, ensayos sobre situaciones (por ejemplo, ejercicios prácticos, discusiones de grupos sin líder), pruebas escritas de personalidad y actitud, y un ejercicio de redacción (por ejemplo, un breve ensayo autobiográfico) para evaluar las habilidades de comunicación escrita, y un ejercicio oral para evaluar las habilidades de comunicación verbal. El proceso de valoración en los centros suele durar de dos a tres días. Diversos miembros del personal que entrevistan al candidato hacen una evaluación general del potencial directivo de cada candidato, analizan las puntuaciones de las pruebas y la información biográfica, observan la conducta del candidato en ejercicios con distintos escenarios, y se reúnen para

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

debatir su valoración y resolver cualquier desacuerdo. Los evaluadores intentan integrar la información de estas diversas fuentes en una imagen coherente de las motivaciones, habilidades y tendencias conductuales de cada candidato.

Las perspectivas más útiles del liderazgo provienen de estudios longitudinales que han analizado el poder de predicción de cada rasgo y habilidad respecto a la promoción como líder. Un buen ejemplo es la investigación realizada en American Telephone & Telegraph Company (AT&T) por un equipo de investigadores (Bray, Campbell y Grant, 1974; Howard y Bray, 1990). Años después de que se evaluara a un primer grupo de candidatos en AT&T, se relacionó el avance de cada candidato en términos de su promoción a cargos de dirección intermedia con las puntuaciones de la valoración inicial, que se habían mantenido confidenciales para no influir en las decisiones de promoción. La predicción de la promoción se calculó transcurridos 8 y 20 años. Las características personales que mejor predecían la promoción al cabo de 20 años incluían el deseo de avanzar, la dominancia (necesidad de poder), las habilidades interpersonales (por ejemplo, comunicación verbal), las habilidades cognitivas (por ejemplo, creatividad, pensamiento crítico) y las habilidades administrativas (por ejemplo, organización y planificación). Algunos rasgos que predecían mejor la promoción en el año 20 cuando se midieron en el año 8 fueron la orientación hacia la consecución, la confianza en uno mismo, los niveles de energía y la necesidad de seguridad (correlación negativa).

Una importante conclusión del estudio longitudinal en AT&T fue el efecto de la situación laboral sobre la relevancia de los rasgos individuales para tener éxito en la dirección. La predicción del éxito basada en los rasgos valorados por el candidato era más precisa si el individuo tenía una situación laboral favorable para el desarrollo individual. Se producía una situación favorable cuando se animaba al individuo a desarrollar sus habilidades directivas, se le hacían encargos que constituían un reto con una mayor responsabilidad, y se tenía un superior que ejercía de modelo dando ejemplo de cómo debe actuar un directivo de éxito orientado a los logros. Así pues, la promoción se debía a una combinación de cualidades personales relevantes y a la oportunidad de traducir estas cualidades en una conducta directiva competente.

La investigación del CCL sobre los directivos que fracasan

Los investigadores del Centro para el Liderazgo Creativo (CCL: *Center for Creative Leadership*) han intentado identificar los rasgos y conductas relacionadas con éxitos o fracasos finales de los altos ejecutivos. En el estudio inicial (McCall y Lombardo, 1983), se utilizaron entrevistas con altos ejecutivos y altos directivos de recursos humanos para recopilar descripciones de 21 directivos que habían sido promocionados a la dirección intermedia o a la alta dirección pero que posteriormente no lograron tener éxito. Estos directivos fracasados fueron despedidos o transferidos, optaron por la jubilación anticipada o, sencillamente, se quedaron en el cargo sin ninguna oportunidad de promoción. Las entrevistas también proporcionaron descripciones de 20 directivos que llegaron a la cumbre con éxito. Se analizaron las descripciones para identificar analogías y disparidades entre los directivos fracasados y los de éxito. En los estudios de seguimiento, los ejecutivos y directivos intermedios clasificaron el grado en que diversos fallos podían hacer fracasar una carrera directiva en Estados Unidos y Europa (Lombardo y McCauley, 1988; Van Velsor y Leslie, 1995).

La investigación no reveló ninguna fórmula que garantizara el éxito, pero sí que proporcionó importantes perspectivas. Los directores de éxito eran parecidos, en algunos aspectos, a los que fracasaban. La mayoría de los directivos eran ambiciosos, tenían fuertes habilidades técnicas, un historial de anteriores éxitos como directivos, y eran considerados como "personas que ascienden rápidamente" en la empresa. Todos los directivos tenían tanto puntos fuertes como débiles. Ninguno de los eje-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

cutivos de éxito tenía todas las buenas características, y ninguno de los directivos fracasados tenía todos los fallos. A veces, la razón del fracaso era evidente, pero en otras ocasiones parecía simplemente cuestión de mala suerte debido a acontecimientos que no estaban bajo el control de los directivos (por ejemplo, condiciones económicas desfavorables o luchas políticas). A veces, la importancia del factor de éxito parecía depender, en parte, de la cultura de la organización. Por ejemplo, el fracaso solía incluir malas habilidades de relaciones sociales, pero este factor era más importante en algunas organizaciones que en otras.

Los investigadores utilizaron una combinación de rasgos, habilidades y otras competencias (por ejemplo, capacidad de crear y liderar un equipo, capacidad de adaptarse al cambio) para describir su interpretación de los datos descriptivos que recopilaron. Los resultados de la investigación se resumen a continuación describiendo los rasgos y habilidades concretos que parecen ser especialmente relevantes para predecir si un directivo fracasará o tendrá éxito.

1. *Estabilidad emocional.* Los directivos que fracasaron tenían una menor capacidad de asumir la presión. Tenían una mayor tendencia a estar de mal humor, a tener ataques de ira y una conducta inconsistente, lo que minaba sus relaciones interpersonales con los subordinados, iguales y superiores. Por el contrario, los directivos de éxito eran más tranquilos, tenían más confianza en sí mismos y eran más predecibles durante las crisis.
2. *Puesta a la defensiva.* Los directivos que fracasaron tenían más probabilidades de ponerse a la defensiva sobre el fracaso. Reaccionaban intentando ocultar sus errores o culpando a otros. Los directivos de éxito admitían sus errores, aceptaban la responsabilidad y después emprendían acciones para resolver el problema. Además, una vez resuelto el problema, no seguían hablando de ello, sino que centraban su atención en otras cosas. En los estudios más recientes, la incapacidad de aprender y de adaptarse a los cambios es un factor especialmente importante del éxito, e incluye la ausencia de una orientación de aprendizaje y ponerse a la defensiva respecto al fracaso.
3. *Integridad.* Los directivos de éxito estaban más centrados en la tarea inmediata y en las necesidades de los subordinados que en competir con los rivales o impresionar a sus superiores. Por el contrario, muchos de los directivos fracasados eran demasiado ambiciosos sobre la promoción de su carrera profesional a costa de otros. Era más probable que estos directivos incumplieran alguna promesa o traicionaran la confianza de un tercero. McCall y Lombardo (1983b, pág. 28) mencionaban el siguiente ejemplo: "Un ejecutivo no implementó una decisión como había prometido, provocando conflictos entre marketing y producción, que tuvieron repercusiones en cuatro escalafones de frustrados subordinados".
4. *Habilidades de relaciones sociales.* Los directivos que fracasaron solían tener menos habilidades de relaciones sociales. La razón más común del fracaso era la falta de sensibilidad, que quedaban reflejada en una conducta cáustica o intimidadora hacia los demás. Este fallo había sido tolerado cuando la persona tenía un puesto directivo en escalafones inferiores, especialmente cuando el directivo tenía unas habilidades técnicas sobresalientes, pero en los escalafones superiores las habilidades técnicas no podían compensar la falta de sensibilidad. Algunos de los directivos fracasados podían ser encantadores cuando querían pero, con el tiempo, quedaba patente que bajo la fachada de encanto y preocupación por los demás, el individuo era realmente egoísta, desconsiderado y manipulador. Por el contrario, los directivos de éxito eran más sensibles, tenían más tacto y eran más considerados. Eran capaces de comprender y relacionarse con todo tipo de personas, y de desarrollar una red de relaciones cooperativas más grande. Cuando no estaban de acuerdo con alguien eran directos pero diplomáticos, mientras que los directivos fracasados tenían más probabilidades de mostrarse ofensivos y explícitos. Estas habi-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

lidades interpersonales eran especialmente relevantes para crear y liderar un equipo cooperativo, que era un factor de éxito más importante en los estudios recientes.

5. *Habilidades técnicas y cognitivas*. Para la mayoría de los directivos que fracasaron, su superioridad técnica era una fuente de resolución de los problemas y consecución técnica en los niveles inferiores de la dirección, en los que su pericia solía ser mucho mayor que la de los subordinados. Sin embargo, en escalafones superiores, esta ventaja podía convertirse en un inconveniente si generaba un exceso de confianza y arrogancia, provocando que la persona rechazara buenos consejos, ofendiera a los demás mostrándose superior, y dirigiera con excesiva atención a los subordinados que tenían más pericia. Algunos directivos eran incapaces de cambiar el centro de su atención de los problemas técnicos a una perspectiva más estratégica, necesaria en un escalafón directivo superior. Algunos directivos fracasados sólo tenían una pericia técnica en un área funcional muy determinada, y avanzaban demasiado deprisa como para aprender las habilidades necesarias para realizar el trabajo de un escalafón superior de manera efectiva. Los directivos de éxito tenían normalmente experiencia en diversos tipos de situaciones donde adquirían una perspectiva más general y la pericia para resolver distintos tipos de problemas.

Rasgos directivos y eficacia

Durante varias décadas los investigadores han analizado diversos tipos de rasgos de la personalidad relacionados con la eficacia y la promoción en escalafones directivos. La elección de los rasgos, y las etiquetas utilizadas para describirlos, han variado en cada estudio, pero los resultados han sido bastante consistentes con los distintos métodos de investigación. Esta sección resume e integra las conclusiones relativas a las facetas más relevantes de la personalidad para tener un liderazgo eficaz entre directivos y gestores de grandes organizaciones (*véase* la Tabla 7-3). Siempre que sea posible, se explica la relación de los rasgos y las habilidades relacionándolos con las conductas y procesos de influencia descritos en los capítulos anteriores.

TABLA 7-3 Rasgos específicos relacionados con la eficacia del liderazgo

- Elevado nivel de energía y tolerancia del estrés.
- Confianza en uno mismo.
- Orientación de locus de control interno.
- Estabilidad emocional y madurez.
- Integridad personal.
- Motivación de poder socializado.
- Orientación de consecución moderadamente elevada.
- Baja necesidad de afiliación.

Nivel de energía y tolerancia del estrés

La investigación sobre los rasgos concluye que los niveles de energía, el aguante físico, y la tolerancia del estrés tienen una relación con la eficacia directiva (Bass, 1990; Howard y Bray, 1988). Los elevados nivel de energía y la tolerancia del estrés ayudan a los directivos a soportar el ritmo verti-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

ginoso, las numerosas horas de trabajo, y las constantes exigencias de la mayoría de los cargos directivos. La vitalidad física y la resistencia emocional facilitan que se afronten las situaciones sociales estresantes, como un jefe castigador, un subordinado problemático, un compañero de trabajo que no quiere cooperar, o un cliente hostil. Los puestos directivos suelen acarrear un gran nivel de estrés debido a la presión de tomar decisiones importantes sin la información adecuada, y la necesidad de resolver conflictos de papel y satisfacer exigencias incompatibles provenientes de muchas partes distintas. La resolución eficaz de los problemas exige tener la capacidad de mantener la calma y permanecer centrado en un problema en vez de sentir pánico, negar que existe un problema o intentar pasar la responsabilidad a otro. La tolerancia del estrés es especialmente importante para los directivos que tienen que afrontar situaciones difíciles en las que pueden estar en riesgo la reputación y carrera del directivo o las vidas y puestos de trabajo de los subordinados. Además de tomar mejores decisiones, un líder con una elevada tolerancia del estrés y una gran compostura tiene más probabilidades de mantener la calma y ofrecer una dirección decisiva y con confianza a los subordinados en momentos de crisis.

Confianza en uno mismo

El termino *confianza en uno mismo* se define de forma genérica para incluir varios conceptos relacionados, como la autoestima y la autoeficacia. La mayoría de los estudios sobre la confianza del líder en sí mismo o la autoeficacia ha determinado que tiene una relación positiva con la eficacia y la promoción (*véase* Bass, 1990). La confianza en uno mismo permitía diferenciar entre directivos eficaces e ineficaces en el estudio de los incidentes críticos realizado por Boyatzis (1982), y la confianza en uno mismo predecía la promoción posterior a escalafones superiores de la dirección de la investigación del centro de evaluación de AT&T (Howard y Bray, 1988). Otras investigaciones concluyen que la confianza en uno mismo es esencial para el liderazgo carismático (*véase* el Capítulo 9).

Se puede comprender la relación de la confianza en uno mismo con la eficacia del liderazgo analizando cómo afecta este rasgo a la conducta del directivo. Sin una fuerte confianza en uno mismo, es menos probable que el líder promueva intentos de influencia, y cualquier intento que haga tendrá menos probabilidades de tener éxito. Los líderes con una elevada confianza en sí mismos tienen más probabilidades de intentar realizar tareas difíciles y definir objetivos desafiantes para sí mismos. Los líderes con una elevada autoeficacia tienen más iniciativa para resolver los problemas e introducir cambios deseables (Paglis y Green, 2002). Los líderes que tienen unas elevadas expectativas para sí mismos tienen probabilidades de tener también elevadas expectativas para sus subordinados (Kouzes y Posner, 1987). Estos líderes son más persistentes e intentan alcanzar objetivos difíciles a pesar de los problemas y contratiempos iniciales. Su optimismo y persistencia de los esfuerzos para realizar una tarea o misión aumentarán probablemente el compromiso de los subordinados, iguales y superiores para respaldar el esfuerzo. Es especialmente importante actuar con confianza de manera decisiva en una crisis, cuando el éxito suele depender de la percepción que tienen los subordinados de que el líder tiene los conocimientos y el valor necesarios para resolver la crisis eficazmente. Finalmente, la confianza en uno mismo está relacionada con un enfoque de orientación a la acción para abordar los problemas. Los líderes con poca confianza en sí mismos tienen más probabilidades de intentar evitar ocuparse de los problemas difíciles o trasladar la responsabilidad a otra persona (Kipnis y Lane, 1962).

Existen algunas claras ventajas de tener confianza en uno mismo, pero, si se tiene demasiada confianza en uno mismo, se pueden provocar algunas conductas contraproducentes. El exceso de confianza en uno mismo puede hacer que un líder sea demasiado optimista sobre la probabilidad de éxito de

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

una empresa arriesgada, y puede provocar decisiones precipitadas y negación de la evidencia de que un plan tiene fallos. Un directivo con un exceso de confianza en sí mismo tiene tendencia a mostrarse arrogante, autocrático e intolerante con las opiniones discrepantes, sobre todo si el directivo no es maduro desde el punto de vista emocional. Puesto que el directivo no responde a las ideas e inquietudes expresadas por los demás, es improbable que se puedan materializar las ventajas del liderazgo participativo. Así pues, en las situaciones en las que el líder no tiene una pericia mucho mayor que los subordinados, podría ser mejor tener una confianza en sí mismo moderadamente elevada que una confianza extremadamente elevada o una baja confianza en sí mismo. La arrogancia y la actitud de "sabelotodo" relacionadas con el exceso de confianza en uno mismo tiene otro efecto secundario negativo. Un directivo arrogante tendrá dificultades para desarrollar relaciones de cooperación con individuos que no dependen de la pericia especializada del directivo. La actitud arrogante hacia personas con más pericia que el directivo puede crear enemigos que podrán hacer fracasar la carrera del directivo.

Locus de control interno

Otro rasgo que parece relevante para la eficacia directiva es el que se conoce como la orientación del locus de control, que se mide con una escala de la personalidad desarrollada por Rotter (1966). Los individuos que tienen una fuerte orientación interna del locus de control (denominados internos) creen que los acontecimientos de su vida están determinados más por sus propias acciones que por el azar o fuerzas incontrolables. Por el contrario, los individuos con una fuerte orientación de control externo (denominados externos) creen que los acontecimientos están determinados fundamentalmente por el azar o el destino, y que poco pueden hacer para mejorar sus vidas.

Puesto que los internos creen que pueden influir sobre su propio destino, asumen una mayor responsabilidad de sus acciones y del rendimiento de su organización. Los internos tienen una perspectiva más orientada al futuro, y más probabilidades de planificar de forma proactiva para alcanzar objetivos. Pueden tener más iniciativa que los externos para descubrir y resolver problemas. Confían en su capacidad de influir sobre los demás y tienen más probabilidades de utilizar la persuasión que tácticas de influencia coercitiva o manipuladora (Goodstadt y Hjelle, 1973). Son más flexibles, se adaptan más y tienen más innovación en su respuesta a los problemas y en sus estrategias directivas (Miller, Kets de Vries y Toulouse, 1982). Cuando se producen fallos o contratiempos, tiene más posibilidades de aprender de ellos que de descartarlos como mera mala suerte.

La investigación sobre la relación de este rasgo con la eficacia directiva sigue siendo limitada, pero los resultados sugieren que una fuerte orientación interna del locus de control tiene una relación positiva con la eficacia directiva. Por ejemplo, Miller y Toulouse (1986) realizaron un estudio de consejeros delegados en 97 empresas y concluyeron que los internos eran más eficaces que los externos en criterios objetivos como la rentabilidad y el crecimiento de las ventas. La relación era más fuerte en el caso de las empresas en entornos dinámicos donde era más importante tener importantes innovaciones de productos. Howell y Avolio (1993) realizaron un estudio de 76 ejecutivos en una gran institución financiera y concluyeron que los internos tenían un mejor rendimiento de la unidad de negocio que los externos durante el año posterior a la medición de la personalidad.

Estabilidad y madurez emocional

El término *madurez emocional* puede definirse en términos genéricos como una serie de motivaciones, rasgos y valores interrelacionados. Una persona que tiene madurez emocional está bien equilibrada y no padece graves desórdenes psicológicos. Los individuos emocionalmente maduros tienen una

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

idea más precisa de sus puntos fuertes y debilidades, y tienen una orientación hacia la mejora personal en vez de negar sus debilidades y fantasear sobre su éxito. Las personas con una elevada madurez emocional están menos centradas en sí mismas (les preocupan los demás), tienen un mayor autocontrol (son menos impulsivas, más capaces de resistir a las tentaciones hedonistas), tienen emociones más estables (no son proclives a cambios de humor extremos o a ataques de ira), y se ponen menos a la defensiva (son más receptivas ante las críticas y están más dispuestas a aprender de sus errores). Es probable que estos individuos tengan un elevado nivel de desarrollo moral cognitivo (*véase* el Capítulo 14). Por ello, los líderes con una elevada madurez emocional mantienen relaciones de mayor cooperación con sus subordinados, iguales y superiores.

La mayor parte de la investigación empírica sobre los rasgos demuestra que los componentes clave de la madurez emocional están relacionados con la eficacia directiva y la promoción (Bass, 1990). Un estudio realizado por McCauley y Lombardo (1990) con una medición denominada Benchmarks (puntos de referencia), concluyó que los directivos con una buena autoconciencia y el deseo de mejorar tenían una mayor promoción. La objetividad propia y el ajuste general predecían la promoción en el estudio en AT&T de Howard y Bray (1988). Otras investigaciones concluyeron que los ejecutivos eficaces tenían una buena comprensión de sus propios puntos débiles y fuertes, y tenían una orientación hacia la mejora propia más que a ponerse a la defensiva (Bennis y Nanus, 1985; Tichy y Devanna, 1986). La investigación sobre la orientación de poder socializado y personalizado proporciona evidencia empírica sobre la importancia de la madurez emocional para el liderazgo eficaz.

La investigación sobre el narcisismo proporciona perspectivas adicionales sobre las dificultades que tienen los líderes que carecen de madurez emocional. El narcisismo hace referencia a un síndrome de la personalidad que incluye una necesidad extrema de estima (por ejemplo, prestigio, estatus, atención, admiración, adulación), una fuerte necesidad de poder, un débil autocontrol e indiferencia sobre las necesidades y bienestar de los demás. Este síndrome de la personalidad se puede medir con una escala de autoinforme denominada Inventario de la Personalidad Narcisista (Raskin y Hall, 1981). El narcisismo incluye muchas facetas de la orientación de poder personalizado (House y Howell, 1992).

Los investigadores con experiencia en psicología clínica y psicoanálisis han descrito los orígenes del narcisismo y las conductas relacionadas con el mismo (Ketz de Vries y Miller, 1984, 1985; Raskin, Novacek y Hogan, 1991). Las personas cuyos padres no han sido emocionalmente atentos o han mostrado rechazo pueden terminar creyendo que no pueden depender del amor o la lealtad de nadie. En un esfuerzo por superar su soledad interna y sus temores, estos narcisistas extremos se centran en crear su propio poder, estatus y control. Tienen fantasías relacionadas con el éxito y el poder. Tienen un sentido exagerado y grandioso de su propia importancia y de sus talentos únicos. Para respaldar este autoengaño, buscan continuamente la atención y la admiración de los demás. Puesto que están tan preocupados por sus propias necesidades ególatras, los narcisistas muestran una escasa empatía o preocupación por los sentimientos y necesidades de los demás. Explotan y manipulan a los demás para satisfacer su deseo de agrandarse a sí mismos sin sentir remordimiento alguno. Esperan favores especiales de los demás sin sentir ninguna necesidad de reciprocidad. Los narcisistas tienden a simplificar en exceso las relaciones y motivaciones humanas y a verlo todo en términos extremadamente buenos o malos. Los narcisistas se suelen poner a la defensiva, y cualquier crítica de los demás es interpretada como un indicio de rechazo y falta de lealtad. Aunque a veces son capaces de ser encantadores y ofrecer su ayuda, tienen una tendencia a ser agresivos y crueles con las personas que se oponen a ellos o que se interponen en su camino.

Los narcisistas que ocupan posiciones de liderazgo tienen una serie de deficiencias características (Kets de Vries y Miller, 1984, 1985). Se rodean de subordinados que les son leales y que no son críticos. Toman decisiones sin recopilar la información adecuada sobre el entorno. Dada su creencia de que sólo ellos tienen suficiente información y talento como para decidir qué es lo mejor, no buscan aseso-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

ramiento objetivo ni lo aceptan de sus subordinados e iguales. Tienden a emprender proyectos ambiciosos y grandiosos para glorificarse pero, a falta de un análisis adecuado de la situación, es probable que los proyectos sean arriesgados e irrealistas. Cuando un proyecto no va bien, tienden a ignorar o a rechazar la información negativa, perdiendo así la oportunidad de corregir los problemas a tiempo para evitar un desastre. Cuando el fracaso resulta finalmente evidente, el líder narcisista se niega a admitir ninguna responsabilidad sino que, por el contrario, busca a un cabeza de turco al que culpar. Finalmente, puesto que explotan la organización para compensar su propio sentido de falta de adecuación, los narcisistas extremos son incapaces de planificar una sucesión ordenada del liderazgo. Se ven a sí mismos como indispensables y se aferran al poder, al contrario que los ejecutivos con madurez emocional que son capaces de jubilarse elegantemente cuando han hecho su trabajo y ha llegado el momento de un nuevo liderazgo.

Integridad personal

La integridad significa que la conducta del individuo es coherente con sus valores declarados, y que la persona es honrada, ética y merecedora de confianza. La integridad es un determinante fundamental de la confianza interpersonal. Salvo que se perciba a un individuo como merecedor de confianza, es difícil que mantenga la lealtad de los seguidores u obtenga la cooperación y el respaldo de sus iguales y superiores. Además, un determinante fundamental del poder de experto y de referencia es ser percibido por los demás como una persona merecedora de confianza.

Hay varios tipos de conducta relacionada con la integridad. Un indicador importante de la integridad es el grado en que una persona es honrada y veraz en vez de recurrir al engaño. Los líderes pierden su credibilidad cuando los demás descubren que han mentido o que han hecho afirmaciones gravemente distorsionadas. Otro indicador de la integridad es mantener las propias promesas. La gente se muestra reacia a negociar acuerdos con un líder en que no se puede confiar para que cumpla sus promesas. Un tercer indicador de la integridad es el grado en que un líder cumple la responsabilidad de servicio y lealtad a sus seguidores. Se perderá la confianza de los seguidores si descubren que el líder los ha explotado o manipulado para satisfacer sus propios intereses. Un cuarto indicador de la integridad es el grado en que se puede confiar en que un líder no va a repetir indiscriminadamente algo que se le ha comunicado confidencialmente. Las personas no darán información importante pero sensible a un líder en el que no se puede confiar que sepa mantener un secreto. Un determinante clave de la integridad percibida es el grado en que la conducta del líder es coherente con los valores que expresa repetidamente a sus seguidores. Un líder que quiere inspirar a los demás para que respalden una ideología o visión debe predicar con el ejemplo de su propia conducta. Finalmente, la integridad también significa que se asume la responsabilidad de las propias acciones y decisiones. Los líderes parecerán débiles e indignos de confianza cuando toman una decisión o adoptan una postura ante una cuestión y después intentan negar su responsabilidad más adelante si la decisión no ha tenido éxito o si la postura resulta controvertida.

La integridad fue mencionada como un valor importante por la mayoría de los 45 altos ejecutivos británicos de un estudio realizado por Cox y Cooper (1989). El estudio del CCL descrito anteriormente en este capítulo concluyó que la falta de integridad era común entre los directivos cuya carrera profesional había fracasado, mientras que los directivos que habían tenido éxito eran considerados como individuos con una fuerte integridad. Los directivos de éxito eran más honrados y se podía confiar en ellos, tal y como queda reflejado en el siguiente precepto (McCall y Lombardo, 1983b, pág. 30): "Haré exactamente lo que he dicho que voy a hacer cuando he dicho que lo haré. Si cambio de opinión, lo comunicaré de forma anticipada para que nadie se vea perjudicado por mis actos".

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Motivación de poder

Una persona con una elevada necesidad de poder disfruta influyendo sobre los individuos y los acontecimientos y tiene más probabilidades de buscar cargos de autoridad. La mayoría de los estudios identifica una fuerte relación entre la necesidad de poder y la promoción a escalafones superiores de la dirección en grandes organizaciones (por ejemplo, Howard y Bray, 1988; McClelland y Boyatzis, 1982; Stahl, 1983). Los individuos con una fuerte necesidad de poder buscan cargos de autoridad y poder, y es probable que sean más afines a las políticas de lucha de poder en las organizaciones.

Una fuerte necesidad de poder es relevante para los requisitos de un cargo directivo que incluye la utilización del poder y la influencia. Los directivos de las grandes organizaciones deben ejercer el poder para influir sobre los subordinados, iguales y superiores. Las personas que tienen una baja necesidad de poder suelen carecer del deseo y la determinación necesarios para organizar y dirigir actividades de grupo, negociar acuerdos favorables, presionar políticamente para obtener los recursos necesarios, defender y promover cambios deseables e imponer la disciplina necesaria. Una persona que considera difícil ejercer esa conducta y la perturba emocionalmente, o que cree que no es correcto ejercer el poder sobre los demás, tiene pocas probabilidades de satisfacer los requisitos de un cargo directivo (Miner, 1985).

Es deseable tener una fuerte necesidad de poder, pero la eficacia de un directivo también depende de cómo se expresa. La investigación empírica indica que una orientación de poder socializado tiene más probabilidades de dar lugar a un liderazgo eficaz que una orientación de poder personalizado (Boyatzis, 1982; House, Spangler y Woycke, 1991; McClelland y Boyatzis, 1982; McClelland y Burnham, 1976). Sólo unos pocos estudios han analizado las conductas relacionadas con cada orientación del poder, pero los resultados sugieren que los directivos con un poder personalizado difieren de los directivos con un poder socializado en formas que tienen repercusiones significativas (McClelland, 1975, 1985).

Los directivos con una orientación de poder personalizado utilizan el poder para agrandarse a sí mismos y satisfacer su fuerte necesidad de estima y estatus. Tienen poca inhibición o autocontrol, y ejercen el poder de manera impulsiva. Según McClelland y Burnham (1976, pág. 103): "Son más descorteses con otras personas, beben demasiado, intentan explotar a los demás sexualmente, y coleccionan símbolos de prestigio personal como automóviles de lujo o grandes oficinas". Los líderes con un poder personalizado intentan dominar a los subordinados manteniéndolos débiles y dependientes. La autoridad para tomar decisiones importantes está centralizada en el líder, la información está restringida, y se utilizan las recompensas y los castigos para manipular y controlar a los subordinados. El líder intenta enfrentar a distintos individuos o facciones entre sí para mantenerlos débiles. La ayuda y el asesoramiento a un subordinado se hacen de tal manera que se demuestra la superioridad personal y la inferioridad y dependencia del subordinado. A veces, los líderes con un poder personalizado son capaces de inspirar la lealtad del subordinado y el espíritu de equipo, pero es más probable que se produzcan consecuencias adversas. Cuando se tienen problemas en el trabajo, los subordinados son reacios a asumir la iniciativa para resolverlos. En vez de actuar rápidamente para afrontar un problema, lo ignoran o esperan a recibir órdenes explícitas del líder. Cualquier lealtad que se pueda obtener de un subordinado estará dirigida hacia el líder más que hacia la organización y, cuando se vaya el líder, es probable que se produzcan desórdenes y desaparezca el espíritu de equipo.

Los directivos con una orientación de poder socializado son más maduros emocionalmente. Ejercen su poder de forma más beneficiosa para los demás, son reacios a utilizar el poder de manera manipuladora, son menos egoístas y se ponen menos a la defensiva, acumulan menos posesiones materiales, tienen una visión a más largo plazo, y están más dispuestos a aceptar consejos de individuos con más experiencia. Su fuerte necesidad de poder queda expresada por la utilización de la influencia para hacer

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

crecer a la organización y lograr su éxito. Puesto que su orientación es hacia la consecución de un compromiso organizacional, este tipo de líder tiene más probabilidades de recurrir a un estilo de conducta directiva participativa y de asesoramiento y menos a un estilo coercitivo y autocrático. Estos líderes "ayudan a sus subordinados a sentirse fuertes y responsables, los limitan menos con nimiedades, ayudan a producir una clara estructura organizativa, y promueven el orgullo de pertenecer a la unidad" (McClelland, 1975, pág. 302).

Orientación hacia la consecución

La orientación hacia la consecución incluye un conjunto de actitudes, valores y necesidades relacionados: necesidad de consecución, deseo de destacar, impulso para tener éxito, voluntad de asumir la responsabilidad y preocupación por los objetivos de la tarea. Se han realizado muchos estudios sobre la relación entre la orientación hacia la consecución y la promoción y eficacia directivas (*véase* Bass, 1990). Sin embargo, los resultados no son consistentes respecto a los distintos criterios (por ejemplo, promoción, eficacia) y para los distintos tipos de cargos directivos (por ejemplo, directivos emprendedores, directores generales de grandes empresas, directivos técnicos).

La relación de la motivación de consecución con la eficacia directiva es compleja. Algunos estudios identifican una relación positiva entre la motivación de consecución y la eficacia (por ejemplo, Stahl, 1983; Wainer y Rubin, 1969), pero otros estudios concluyen que existe una relación negativa (House, Spangler y Woyke, 1991) o no encuentran ninguna evidencia de una fuerte relación significativa (Miller y Toulouse, 1986). Una posible explicación de estas conclusiones inconsistentes es que la relación entre la motivación de consecución y la eficacia directiva es curvilínea en vez de lineal. En otras palabras, los directivos que tienen una motivación de consecución moderadamente elevada son más eficaces que los directivos con una reducida motivación de consecución o que los directivos con una motivación de consecución muy elevada. Si esta explicación es cierta, esperaríamos encontrar una correlación negativa en los estudios de los líderes de alto nivel donde todos los líderes tendrán probablemente al menos una necesidad de consecución moderadamente elevada. Un ejemplo es el estudio de los presidentes estadounidenses realizado por House, Spangler y Woycke, 1991.

La investigación sobre la correlación conductual de la orientación a la consecución sigue siendo limitada, pero parece probable que exista cierta relación. En comparación con los directivos que tienen una débil orientación a la consecución, los directivos con una fuerte orientación a la consecución tendrán probablemente una fuerte preocupación por los objetivos de la tarea, estarán más dispuestos a asumir la responsabilidad de resolver los problemas relacionados con la tarea, tendrán más probabilidades de asumir la iniciativa para descubrir estos problemas y actuar de forma decisiva para resolverlos, y preferirán las soluciones que implican niveles de riesgo moderado en vez de soluciones que son, o bien muy arriesgadas, o bien muy conservadoras. Es probable que estos directivos muestren conductas relacionadas con la tarea como la definición de objetivos y plazos realistas pero difíciles de conseguir, el desarrollo de planes de acción específicos, la determinación de formas de superar los obstáculos, la organización eficiente del trabajo y el énfasis en el rendimiento cuando hablan con los demás (Boyatzis, 1982). Por el contrario, un directivo con una débil orientación a la consecución no está motivado para buscar oportunidades que incluyen objetivos difíciles y riesgos moderados y estará menos dispuesto a asumir la iniciativa para identificar problemas y asumir la responsabilidad de resolverlos.

Una fuerte orientación a la consecución también puede dar lugar a una conducta que mina la eficacia directiva. Si la necesidad de consecución es la motivación dominante de un directivo, es probable que sus esfuerzos estén dirigidos hacia su propia consecución y promoción individual más que a la consecución por parte del equipo o la unidad de trabajo que dirige. El directivo intenta lograrlo todo por sí

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

mismo, se muestra reacio a delegar, y no consigue desarrollar un fuerte sentido de responsabilidad y compromiso con la tarea entre sus subordinados (McClelland y Burnham, 1976; Miller y Toulouse, 1986). Resulta especialmente difícil que este tipo de persona funcione de forma eficaz en un equipo directivo en el que la responsabilidad del liderazgo está compartida.

La forma en que se expresa la orientación a la consecución en la conducta del directivo depende del patrón de motivación general del mismo. La motivación de consecución mejora la eficacia del liderazgo sólo si está subordinada a una necesidad más fuerte de poder socializado, de manera que los esfuerzos del directivo están dirigidos a crear un equipo de éxito. Cuando se combina con una necesidad personalizada de poder, la fuerte motivación de consecución puede estar centrada en la promoción profesional a cualquier coste. Este tipo de directivo desprecia los objetivos de la tarea y el desarrollo de los subordinados en un esfuerzo por crearse una reputación personal de ser una estrella en rápido ascenso. Las decisiones sobre las tareas estarán guiadas por un deseo de consecución a corto plazo, incluso si el rendimiento de la unidad puede verse perjudicado en el más largo plazo. Es probable que el directivo asuma el control personal de proyectos prometedores, de mucha notoriedad y se adjudique el mérito de su éxito. Puede ser tan competitivo que se niega a cooperar con sus iguales a los que considera como rivales potenciales. Como se concluyó en el estudio del CCL, es probable que el resultado sea una promoción inicial, pero su fracaso final cuando la excesiva ambición personal y su exceso de competitividad le creen demasiados enemigos poderosos.

Se han obtenido perspectivas adicionales a partir de la investigación sobre la personalidad del Tipo A, que parece combinar una fuerte orientación a la consecución con una fuerte necesidad de control sobre los acontecimientos (Baron, 1989; Nahavandi, Mizzi y Malekzadeh, 1992; Strube *et al.*, 1984). Los directivos con este síndrome de la personalidad tienen unas elevadas expectativas sobre sí mismos, y son muy competitivos. Definen elevados objetivos de rendimiento, se comparan con los demás y quieren sobresalir. Los directivos con una personalidad Tipo A también están muy preocupados por el tiempo; tienen prisa casi todo el tiempo, intentan hacer más de una cosa al mismo tiempo, y se impacientan ante los retrasos. Quieren tener control sobre todas las facetas de su trabajo, lo que hace que no sepan delegar y que sean reacios a trabajar como parte de un equipo (Miller, Lack y Asroff, 1985). Finalmente, los directivos con una personalidad de Tipo A tienden a ser más irritables e inclinados a expresar su hostilidad cuando no pueden controlar los acontecimientos. Son exigentes, intolerantes de los errores y críticos de aquellos que no muestran una intensa dedicación. Este patrón de conducta hace que les resulte más difícil mantener relaciones de cooperación.

Necesidad de afiliación

Como se ha señalado anteriormente en este capítulo, los individuos con una fuerte necesidad de afiliación obtienen satisfacción de gustar y ser aceptados por los demás, y disfrutan trabajando con individuos agradables y cooperadores. La mayoría de los estudios determina una correlación negativa entre la necesidad de afiliación y la eficacia directiva. La ineficacia de los directivos con una elevada necesidad de afiliación se puede comprender analizando el patrón de conducta típico de dichos directivos. Se preocupan fundamentalmente por las relaciones interpersonales más que por la tarea, y no están dispuestos a permitir que el trabajo interfiera con relaciones armoniosas (Litwin y Stringer, 1966; McClelland, 1975). Estos directivos intentan evitar los conflictos o suavizarlos, en vez de afrontar las auténticas diferencias. Evitan tomar decisiones necesarias pero impopulares. Conceden recompensas de una forma diseñada para lograr la aprobación, más que para recompensar un rendimiento eficaz. Muestran favoritismo por los amigos personales al asignar los trabajos y permitiendo excepciones a las reglas. Este patrón de conducta suele dejar a los subordinados con un sentimiento de

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

"debilidad, y responsabilidad y sin saber lo que puede ocurrir a continuación, o qué relación tienen con el directivo, o incluso qué es lo que se supone que tienen que estar haciendo" (McClelland, y Burnham, 1976, pág. 104).

Evidentemente, no es deseable que un directivo tenga una fuerte necesidad de afiliación, pero una necesidad de afiliación muy reducida también puede tener consecuencias indeseables. Una persona con una baja necesidad de afiliación tiende a ser una persona solitaria que no le gusta socializarse con los demás, excepto, tal vez, con su familia inmediata o con unos pocos amigos cercanos. Este tipo de individuo puede carecer de la motivación necesaria para realizar muchas actividades sociales y de relaciones públicas que son esenciales para un directivo, incluyendo las consistentes en crear relaciones interpersonales eficaces con los subordinados, superiores e iguales. Por ello, este tipo de individuo puede fracasar a la hora de desarrollar habilidades interpersonales eficaces y puede carecer de la confianza en ser capaz de influir sobre los demás. Así pues, es probable que el nivel óptimo de motivación de afiliación sea una motivación moderadamente reducida más que una motivación muy alta o muy reducida.

Los cinco grandes rasgos de la personalidad

La descripción de los líderes en función de sus perfiles individuales sería más fácil si hubiera un marco conceptual integrador con un reducido número de meta-estructuras que incluyeran todos los rasgos relevantes. La proliferación de rasgos de la personalidad identificados durante el último siglo ha dado lugar a esfuerzos para encontrar un menor número de categorías definidas de forma genérica que simplifiquen el desarrollo de las teorías sobre los rasgos. Uno de estos esfuerzos que parece prometedor es el conocido como el modelo de los cinco factores de la personalidad o el modelo de los cinco grandes (por ejemplo, Digman, 1990; Hough, 1992). Los cinco rasgos de la personalidad definidos de forma genérica en la taxonomía tienen unas etiquetas ligeramente distintas en función de cada versión. Los rasgos incluyen surgencia (o extroversión), fiabilidad (o responsabilidad), ajuste (o neuroticismo), intelectancia (o apertura a la experiencia) y afabilidad.

En los últimos años, los académicos especializados en el liderazgo han mostrado un creciente interés por utilizar esta taxonomía para facilitar la interpretación de los resultados de la enorme y confusa literatura sobre los rasgos del liderazgo (por ejemplo, Goodstein y Lanyon, 1999; Hogan, Curphy y Hogan, 1994). La Tabla 7-4 muestra cómo se corresponden las cinco grandes categorías de rasgos a muchos de los rasgos específicos que se han identificado como relevantes para la emergencia, promoción o eficacia del liderazgo en los estudios sobre rasgos que se han revisado anteriormente en este capítulo. Las revisiones y los meta-análisis de los estudios sobre los cinco factores concluyen que la mayoría está relacionada con la emergencia o la eficacia del liderazgo (por ejemplo, Judge, Bono, Ilies y Gerhardt, 2002). Sin embargo, los resultados no son consistentes en todos los estudios, lo que podría reflejar la utilización de distintas mediciones para representar los cinco factores, incluyendo medidas de aproximación que no representan adecuadamente al factor. Otra razón de los resultados inconsistentes podría ser la utilización de distintos criterios (por ejemplo, emergencia del liderazgo, promoción o eficacia; medidas objetivas o subjetivas).

No todos los académicos están de acuerdo en que el modelo de los cinco grandes rasgos de la personalidad sea mejor que las taxonomías con rasgos más específicos (*véase* Block, 1995; Hough, 1992). Si se incluyen tanto rasgos relevantes como rasgos irrelevantes en un factor definido en términos genéricos, la precisión de la predicción será inferior. Además, incluso cuando los rasgos incluidos son todos relevantes, puede que no tengan la misma relación con los distintos criterios de la eficacia del liderazgo. Es necesario investigar más para determinar si los cinco grandes rasgos predicen y explican la eficacia del liderazgo mejor que determinados rasgos concretos. Esta investigación debería partir de una

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 7-4 Correspondencia de los cinco grandes rasgos con rasgos particulares

Cinco grandes rasgos de la personalidad	*Rasgos particulares*
Surgencia	Extroversión (ser extrovertido) Energía/nivel de actividad Necesidad de poder (afirmación)
Responsabilidad	Fiabilidad Integridad personal Necesidad de consecución
Afabilidad	Alegre y optimista Atento (muestra empatía, se muestra útil) Necesidad de afiliación
Ajuste	Estabilidad emocional Autoestima Autocontrol
Intelectancia	Curioso e inquisitivo De mentalidad abierta Orientado al aprendizaje

Fuente: Basado en R J. Hogan, G.J. Curphy y J. Hogan, "What We Know About Personality: Leadership and Effectiveness", *American Psychologist* 49 (1994), págs. 493-504.

teoría que describa claramente cómo se relacionan los rasgos del liderazgo específicos con determinados tipos de conductas que median en los efectos de los rasgos sobre la eficacia del liderazgo.

Habilidades y eficacia directiva

Los primeros estudios sobre los rasgos y otras investigaciones descritas en este capítulo identificaban una serie de habilidades relevantes para la eficacia directiva. Se utilizarán las tres grandes categorías de habilidades definidas anteriormente para avanzar en las conclusiones sobre los tipos particulares de habilidades.

Habilidades técnicas

Las habilidades técnicas incluyen conocimientos sobre los métodos, procesos y equipos para realizar actividades especializadas de la unidad organizativa del directivo. Las habilidades técnicas también incluyen conocimientos actuales sobre la organización (normas, estructura, sistemas de gestión, características de los empleados), y conocimientos sobre los productos y servicios de la organización (especificaciones técnicas, ventajas y limitaciones). Este tipo de conocimientos se adquiere mediante una combinación de educación formal, formación y experiencia laboral. La adquisición del conocimiento técnico queda facilitada por una buena memoria para los detalles, y la capacidad de aprender cuestiones técnicas rápidamente. Los directivos eficaces son capaces de obtener información e ideas de muchas fuentes y almacenarlas en su memoria para utilizarlas cuando las necesitan.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Los directivos que supervisan el trabajo de los demás necesitan tener amplios conocimientos sobre las técnicas y equipos que utilizan los subordinados para realizar su trabajo. Es necesario tener un conocimiento técnico de los productos y procesos para planificar y organizar las actividades laborales, dirigir y formar a los subordinados en las actividades especializadas, y supervisar y evaluar su rendimiento. La pericia técnica es necesaria para superar las perturbaciones del trabajo debido a averías en los equipos, defectos de calidad, accidentes, insuficientes materiales y problemas de coordinación. Una amplia evidencia empírica indica que las habilidades técnicas están relacionadas con la eficacia de los líderes civiles y militares, sobre todo en los escalafones inferiores de la dirección (*véase* Bass, 1990). El estudio del CCL descrito anteriormente concluyó que el conocimiento técnico sobre los productos y procesos de trabajo está relacionado con la eficacia y la promoción en los escalafones inferiores de la dirección, pero pasa a tener una importancia relativamente inferior en los escalafones superiores de la dirección (McCall y Lombardo, 1983a).

El conocimiento técnico también es relevante para los directivos emprendedores. Podría parecer que una visión inspirada de un nuevo producto o servicio surge de la nada, pero realmente es el resultado de muchos años de aprendizaje y experiencia. La investigación sobre los emprendedores que han creado empresas de éxito o han introducido nuevos productos importantes en empresas ya establecidas sugiere que sus conocimientos técnicos son un terreno fértil en el que germinan las semillas de la inspiración para cultivar productos innovadores (Westley y Mintzberg, 1989). Algunos ejemplos incluyen a Edwin Land, el inventor de la cámara de fotos instantánea y fundador de Polaroid Corporation, y Steve Jobs, el cofundador de Apple Computer. No basta con tener un conocimiento íntimo de los productos y procesos de los que es responsable el directivo. Los directivos también tienen que tener extensos conocimientos sobre los productos y servicios que ofrecen los competidores. La planificación estratégica no tendrá probablemente eficacia salvo que el directivo pueda valorar de forma precisa los productos (o servicios) de la organización en comparación con los de los competidores (Peters y Austin, 1985).

Habilidades conceptuales

En términos generales, las habilidades conceptuales (o cognitivas) incluyen hacer buenos juicios de valor, tener visión de futuro, intuición, creatividad y la capacidad de encontrar significado y orden en sucesos ambiguos e inciertos. Las habilidades conceptuales específicas que se pueden medir con pruebas de aptitud incluyen la capacidad analítica, el pensamiento lógico, el razonamiento inductivo y el deductivo. La complejidad cognitiva incluye una combinación de estas habilidades concretas y se define como la capacidad de utilizar pistas para hacer distinciones y desarrollar categorías para clasificar las cosas, así como la capacidad de identificar complejas relaciones y desarrollar soluciones creativas a los problemas. Una persona con una reducida complejidad cognitiva ve las cosas en términos simplistas de blanco y negro, y tiene dificultad para ver cómo se ajustan entre sí muchos elementos diversos para hacer un conjunto con significado. Una persona con una elevada complejidad cognitiva es capaz de ver muchas tonalidades de grises, y es capaz de identificar patrones complejos de relaciones y predecir acontecimientos futuros a partir de tendencias actuales.

Las habilidades conceptuales, como la complejidad cognitiva, son esenciales para una planificación, organización y resolución de problemas eficaces. Una importante responsabilidad administrativa es la coordinación de partes especializadas independientes de la organización. Para lograr la coordinación eficaz, el directivo tiene que comprender cómo se relacionan entre sí las distintas partes de la organización y cómo afectan los cambios de una parte del sistema a las demás. Los directivos también tienen que ser capaces de comprender cómo afectarán los cambios del entorno externo a la organización. La

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

planificación estratégica requiere una considerable capacidad de analizar los acontecimientos y percibir tendencias, anticipar cambios y reconocer oportunidades y problemas potenciales. Un directivo con una elevada complejidad cognitiva es capaz de desarrollar un mejor modelo mental de la organización para ayudar a comprender los factores más críticos y las relaciones entre los mismos. Un modelo es como una hoja de ruta que muestra el terreno de una región, donde se ubican las cosas respecto a las demás, y ayuda a decidir cómo ir de un lugar a otro. Los directivos que tienen débiles habilidades conceptuales tienden a desarrollar un modelo mental simplista que no resulta especialmente útil porque es incapaz de describir los complejos procesos, relaciones causales y flujos de acontecimientos en la organización y el entorno externo.

Los directivos eficaces suelen utilizar una combinación adecuada de intuición y razonamiento consciente para el tipo de situación de decisión en la que se encuentran (Agor, 1986; Lord y Maher, 1991). La intuición no es un proceso místico, sino más bien el resultado de una amplia experiencia con problemas parecidos (Simon, 1987). El conocimiento relevante obtenido a partir de esta experiencia se puede aprovechar cuando se necesita sin tener demasiada conciencia de ello, de la misma manera que un campeón de ajedrez comprende rápidamente cuál es el siguiente movimiento que tiene que hacer sin necesidad de pasar por un detallado y detenido análisis de las piezas que quedan sobre el tablero.

Se han medido las habilidades conceptuales con diversos métodos, incluyendo los tests de actitud tradicionales, los tests circunstanciales, las entrevistas, los incidentes críticos y las tareas de respuesta construida. La investigación de las habilidades conceptuales con mediciones tradicionales de papel y lápiz identifican una fuerte evidencia de que están relacionadas con la eficacia directiva, especialmente en altos cargos directivos (Bass, 1990). Las habilidades cognitivas medidas con las entrevistas sobre incidentes diferenciaban entre directivos eficaces e ineficaces en el estudio realizado por Boyatzis (1982). Las habilidades cognitivas medidas en el centro de evaluación predecían la promoción a escalafones superiores de la dirección en el estudio realizado en AT&T (Howard y Bray, 1988). En un estudio longitudinal de los directivos de cuatro empresas, la complejidad cognitiva, medida mediante una entrevista de valoración individual, predecía la promoción directiva notablemente bien a los 4-8 años (Stamp, 1988). En el estudio del CCL descrito anteriormente, las débiles habilidades conceptuales eran una de las razones del fracaso de los directivos (McCall y Lombardo, 1983b, pág. 26): "El encantador, pero no brillante, descubrimiento de que el cargo es demasiado grande y los problemas demasiado complejos para superarlos con las habilidades interpersonales".

Otra forma de medir las habilidades cognitivas es recurriendo a las pruebas de respuesta construida. Se pide al directivo que explique cómo resolvería tipos de problemas representativos descritos mediante un conjunto de escenarios, y después los evaluadores determinan el grado de habilidades mostrado en las respuestas. En una amplia muestra de oficiales del ejército en distintos rangos, las habilidades de resolución de problemas complejos se midieron de esta manera y se relacionaron con la promoción (Connelly *et al.*, 2000).

Habilidades interpersonales

Las habilidades interpersonales (o sociales) incluyen los conocimientos sobre el comportamiento humano y los procesos de grupo, la capacidad de comprender los sentimientos, actitudes y motivaciones de los demás, y la capacidad de comunicarse de forma clara y persuasiva. Los tipos concretos de habilidades interpersonales como la empatía, la perspicacia social, el encanto, el tacto y la diplomacia, la capacidad de persuasión y la comunicación verbal, son esenciales para desarrollar y mantener relaciones de cooperación con los superiores, iguales y agentes externos. Una persona que comprende a los

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

demás y que es encantadora, tiene tacto y se muestra diplomática tendrá relaciones de mayor cooperación que una persona insensible y ofensiva.

Las habilidades interpersonales son esenciales para influir sobre los demás. La empatía y la perspicacia social hacen referencia a la capacidad de comprender las motivaciones, valores y emociones de otra persona. La comprensión de qué es lo que quiere la gente, y de cómo percibe las cosas, facilita la elección de la estrategia de influencia adecuada; la capacidad de persuasión y la habilidad de comunicación verbal mejoran el éxito de los intentos de influencia.

Las habilidades interpersonales también mejoran la eficacia de las personas que tienen una conducta orientada a las relaciones. Las fuertes habilidades interpersonales ayudan a un directivo a escuchar de forma atenta, con empatía y sin juicios de valor a una persona que tiene un problema, queja o crítica personal. La empatía y la perspicacia social son importantes para comprender los sentimientos y percepciones que tienen los demás, y para resolver los conflictos de manera constructiva. Incluso los comportamientos directivos que están orientados fundamentalmente a la tarea (por ejemplo, asignar trabajos y dar órdenes) requieren una considerable habilidad interpersonal que se debe ejecutar de forma que se muestre preocupación por los demás así como por los objetivos de la tarea.

Algunas personas interpretan de manera errónea que una habilidad interpersonal no es más que una conducta considerada que se debe mostrar de manera ocasional en situaciones especiales. Katz (1955, pág. 34) tiene una opinión distinta:

> La auténtica habilidad de trabajar con los demás debe convertirse en una actividad natural y continua, puesto que implica una sensibilidad, no sólo en los momentos en los que hay que tomar decisiones, sino también en la conducta cotidiana del individuo... Puesto que todo lo que dice y hace un líder (o deja de decir y hacer) tiene un efecto sobre sus asociados, terminará viéndose cuál es su auténtica naturaleza. Así pues, para ser eficaz, se debe desarrollar esta habilidad para que sea natural e inconsciente, además de consistente, demostrada en cada acción que realiza el individuo.

La investigación sobre los rasgos descrita anteriormente en este capítulo demuestra de manera consistente que las habilidades interpersonales son importantes para la eficacia y promoción directivas (Bass, 1990). En el estudio realizado en AT&T, las habilidades interpersonales permitían predecir la promoción. En el estudio sobre las competencias del liderazgo realizado por Boyatzis (1982), las habilidades interpersonales permitían diferenciar entre directivos eficaces e ineficaces, independientemente de la situación. En el estudio del CCL, las deficiencias de las habilidades interpersonales fueron una de las principales razones por las que los directivos terminaron fracasando en su carrera directiva. McCall y Lombardo (1983, pág. 28) relatan el siguiente incidente sobre un directivo agresivo que fracasó:

> El directivo entró en la oficina del subordinado, interrumpiendo una reunión, y afirmó: "Tengo que hablar con usted". Cuando el subordinado intentó explicar que estaba ocupado, su jefe le gritó: "Me importa un comino. He dicho que quiero hablar con usted ahora".

Otra habilidad interpersonal es la auto-supervisión, que es la capacidad de utilizar las pistas que dan los demás para comprender el comportamiento propio y sus efectos sobre los demás. Las personas que se supervisan a sí mismas son capaces de aprender de esta retroalimentación y de ajustar su conducta para acomodarla a las necesidades de la situación. Las personas que tienen una elevada capacidad de supervisión propia, medida por la escala desarrollada por Snyder (1979), tienen más probabilidades de emerger como líderes en un pequeño grupo, y resuelven más eficazmente los conflictos con los demás (Baron, 1989; Dobbins, Long, Dedrick y Clemons, 1990; Zaccaro, Foti y Kenny, 1991). Sin embargo, es necesario investigar más para determinar cómo se relaciona la supervisión propia con la eficacia del liderazgo.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Otras competencias relevantes

En los últimos años se han identificado otras competencias sobre el liderazgo, incluyendo la inteligencia emocional, la inteligencia social y la meta-cognición. Aunque se suele considerar que las competencias son como habilidades, suelen incluir una agrupación de habilidades particulares y rasgos complementarios. Las nuevas competencias del liderazgo identificadas en los últimos años incluyen algunas de las habilidades y rasgos descritos anteriormente en este capítulo, pero se definen y miden de una forma única.

Inteligencia emocional

La inteligencia emocional es otro atributo que parece ser importante para el liderazgo eficaz (Goleman, 1995; Mayer y Salovey, 1995). Las emociones son fuertes sentimientos que requieren atención y es probable que afecten a los procesos cognitivos y a la conducta. Algunos ejemplos de emociones incluyen la ira, el miedo, la tristeza, la felicidad, el disgusto, la vergüenza, la sorpresa y el amor. Incluso cuando se desvanece la intensidad de la emoción, es probable que permanezca en forma de un estado de ánimo positivo o negativo, que también puede afectar a la conducta del liderazgo (George, 1995). La inteligencia emocional es el grado en que una persona responda a sus propios sentimientos y a los de los demás y es capaz de integrar las emociones y la razón de forma que se utilizan las emociones para facilitar los procesos cognitivos, y se gestionan cognitivamente. Aunque la inteligencia emocional es distinta de la inteligencia cognitiva, los dos tipos de procesos psicológicos están interrelacionados entre sí (Forgas, 1995; Mayer y Salovey, 1997). La inteligencia emocional, que se conceptualiza fundamentalmente como una habilidad, también parece estar relacionada con rasgos de la personalidad como la madurez emocional, la supervisión propia, la confianza en uno mismo y la orientación a la consecución.

La inteligencia emocional incluye varias habilidades interrelacionadas. La conciencia de uno mismo es la comprensión de los estados de ánimo y las emociones propias, y de cómo evolucionan y cambian con el tiempo, así como sus repercusiones para el rendimiento de la tarea y las relaciones interpersonales. Otra faceta de la inteligencia emocional que requiere tanto conciencia de uno mismo como habilidades de comunicación es la capacidad de expresar con precisión los sentimientos de uno a los demás con el lenguaje y la comunicación no verbal. La empatía es la capacidad de reconocer las emociones y estados de ánimo de los demás, de diferenciar entre una expresión de las emociones auténtica y una falsa, y de comprender cómo reaccionan los demás a nuestras emociones y comportamientos. La autorregulación es la capacidad de canalizar las emociones en una conducta adecuada a la situación, en vez de responder con una conducta impulsiva (por ejemplo, gritando a una persona que nos ha enfurecido, o hundirse en un estado de depresión tras experimentar una decepción).

La inteligencia emocional es relevante para la eficacia del liderazgo de muchas maneras (Goleman, 1995; Goleman, Boyatzis y McKee, 2002; Mayer y Salovey, 1995). La inteligencia emocional puede ayudar a los líderes a resolver problemas complejos, tomar mejores decisiones, planificar cómo utilizar su tiempo de manera eficaz, adaptar su conducta a la situación, y gestionar una crisis. La conciencia de uno mismo facilita la comprensión de las necesidades propias y de la probable reacción si se producen determinados acontecimientos, facilitando así la evaluación de soluciones alternativas. La autorregulación facilita la estabilidad emocional y el procesamiento de la información en situaciones difíciles y estresantes, y ayuda a los líderes a mantener su propio optimismo y entusiasmo sobre un proyecto o misión ante obstáculos y contratiempos. La empatía se relaciona con fuertes habilidades sociales necesarias para desarrollar relaciones interpersonales de cooperación. Los ejemplos incluyen la capacidad

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

de escuchar con atención, de comunicarse eficazmente, y de expresar apreciación y consideración positivas. La capacidad de comprender e influir sobre las emociones de los demás ayudará al líder que está intentando despertar el entusiasmo y optimismo para una actividad o un cambio propuesto. Un líder con una elevada inteligencia emocional tendrá una mayor perspicacia sobre el tipo de llamamiento racional o emocional que tiene más probabilidades de resultar eficaz en determinada situación.

Hasta ahora, sólo una limitada cantidad de investigación respalda las relaciones propuestas entre la inteligencia emocional y la eficacia del liderazgo. Un estudio de McClelland (descrito en Goleman, 1995) concluyó que los directivos de división con una elevada inteligencia emocional tenían un rendimiento significativamente superior en cuanto a objetivos de beneficios que los directivos de división con una baja inteligencia emocional. Wong y Law (2002) concluyeron que la inteligencia emocional estaba relacionada con la satisfacción laboral y el rendimiento de los seguidores. La inteligencia emocional se puede aprender, pero no con una formación de aula orientada a los conocimientos (Goleman, 1995). Cualquier incremento significativo de la inteligencia emocional requiere probablemente un intenso asesoramiento individual, una retroalimentación relevante y un fuerte deseo de lograr un significativo desarrollo personal.

Inteligencia social

La inteligencia social se define como la capacidad de determinar los requisitos del liderazgo en determinada situación y elegir una respuesta adecuada (Cantor y Kihlstrom, 1987; Ford, 1986; Zaccaro, Gilbert, Thor y Mumford, 1991). Los dos elementos fundamentales de la inteligencia social son la capacidad de percepción social y la flexibilidad de la conducta.

La capacidad de percepción social es la capacidad de comprender las necesidades funcionales, los problemas y las oportunidades relevantes para un grupo u organización, y las características del miembro, las relaciones sociales y los procesos colectivos que mejorarán o limitarán los intentos de influir sobre el grupo o la organización. Un líder con una elevada capacidad de percepción social comprende qué es lo que hay que hacer para que el grupo o la organización sea más eficaz y cómo hay que hacerlo. La capacidad de percepción social incluye las habilidades conceptuales y los conocimientos concretos necesarios para el liderazgo estratégico. Incluye la capacidad de identificar oportunidades y amenazas determinadas conjuntamente por los acontecimientos del entorno y las competencias centrales de la organización, y la capacidad de formular una respuesta adecuada (*véase* el Capítulo 12). La capacidad de percepción social también incluye habilidades interpersonales (por ejemplo, empatía, sensibilidad social, comprensión de los procesos de grupo) y conocimiento de la organización (estructura, cultura, relaciones de poder), que determinan conjuntamente si es viable iniciar el cambio y cuál es la mejor forma de lograrlo.

La flexibilidad de la conducta es la capacidad y la voluntad de variar la conducta propia para amoldarla a las necesidades de la situación. Un líder con una elevada flexibilidad de la conducta sabe cómo utilizar diversas conductas y es capaz de evaluar su conducta y modificarla cuando es necesario. Una elevada flexibilidad de la conducta implica un modelo mental con detalladas diferenciaciones entre los distintos tipos de conducta de liderazgo más que una taxonomía simplista. La persona debe tener un gran repertorio de conductas hábiles entre las que elegir, así como conocimientos sobre los efectos y condiciones limitadoras de cada tipo de conducta. La flexibilidad de la conducta queda facilitada por la supervisión propia, porque los líderes que tienen una elevada supervisión propia son más conscientes de su propia conducta y de cómo afecta a los demás. El que la inteligencia social se utilice fundamentalmente para lograr objetivos colectivos y no personales depende probablemente de la madurez emocional del líder y de su motivación de poder socializado.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Existe un considerable solapamiento entre la inteligencia social y la inteligencia emocional, aunque esta última parece estar definida en términos más estrictos (Kobe, Reiter-Palmon y Rickers, 2001; Salovey y Mayor, 1990). Es necesario investigar más para aclarar cómo se relacionan entre sí estas dos competencias y para valorar la relevancia de sus habilidades componentes para la eficacia directiva.

Pensamiento de sistemas

La comprensión de las complejas interdependencias de los procesos de las organizaciones y las repercusiones de los esfuerzos para hacer cambios requieren habilidades cognitivas y "pensamiento de sistemas" (Senge, 1990). Es importante comprender que los problemas complejos suelen tener múltiples causas, que pueden incluir acciones que se han emprendido anteriormente para resolver otros problemas. En los grandes sistemas, como las grandes organizaciones, las acciones tienen, invariablemente, múltiples resultados, incluyendo efectos secundarios indeseados. Los cambios suelen tener efectos retrasados que tienden a oscurecer la naturaleza real de la relación. Un cambio en una parte de un sistema terminará afectando a otras partes, y las reacciones al cambio pueden compensar los efectos (*véase* el Capítulo 11).

Cuando se toman decisiones o se diagnostica la causa de los problemas, es esencial comprender cómo se interrelacionan entre sí las distintas partes en la organización. Incluso cuando el objetivo inmediato consiste en abordar un tipo de reto, como la mejora de la eficiencia, los líderes tienen que considerar las probables consecuencias sobre otros determinantes del rendimiento y la posibilidad de que cualquier beneficio inmediato quede anulado por los acontecimientos posteriores a medida que se propagan por la organización los efectos de la decisión o el cambio (Yukl y Lepsinger, 2004). Aunque el pensamiento estratégico sobre estas cuestiones es claramente más importante para los líderes de escalafones superiores que para los escalafones inferiores, no deja de ser relevante para los líderes de todos los niveles.

Capacidad de aprender

En un entorno turbulento en el que las organizaciones se tienen que adaptar continuamente, innovar y reinventarse a sí mismas, los líderes tienen que ser suficientemente flexibles como para aprender de sus errores, cambiar sus supuestos y creencias, y refinar sus modelos mentales. Una de las competencias más importantes para el liderazgo de éxito en situaciones cambiantes es la capacidad de aprender de la experiencia y de adaptarse a los cambios (Argyris, 1991; Dechant, 1990; Marshall-Mies *et al.*, 2000; Mumford y Connelly, 1991). Esta competencia, denominada a veces meta-cognición, es distinta de otras habilidades conceptuales (por ejemplo, el razonamiento verbal, el pensamiento creativo) y de las habilidades sociales. Implica aprender a aprender, que es la capacidad de analizar introspectivamente nuestros propios procesos cognitivos (por ejemplo, la forma en que define y resuelve problemas) y de encontrar la manera de mejorarlos. También incluye la concienciación sobre uno mismo, que es la comprensión de nuestras propias ventajas y limitaciones (incluyendo tanto habilidades como emociones).

En un estudio de 1.800 oficiales militares de alto rango, esta competencia predecía los logros profesionales autorreferidos (Zaccaro, Mumford, Marks *et al.*, 1997). Un estudio de los oficiales militares realizado por Marshall-Mies y sus colaboradores (2000) proporciona evidencia empírica adicional de que la meta-cognición es importante para la eficacia de liderazgo. En la reciente investigación del CCL sobre los factores que hacen que fracasen los directivos civiles, la capacidad de aprender y adaptarse

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

era considerada como un factor de éxito importante tanto por los ejecutivos estadounidenses como por los europeos (Van Velsor y Leslie, 1995). A medida que aumente la investigación sobre este asunto, descubriremos más sobre el carácter de esta competencia y su relación con la conducta y eficacia del liderazgo.

La capacidad de aprender de la experiencia y de adaptarse a los cambios implica probablemente tanto rasgos como habilidades (Spreitzer, McCall y Mahoney, 1997). Estos rasgos parecen ser los mismos que los que están relacionados con la inteligencia emocional y social. La orientación hacia la consecución, la estabilidad emocional, la intelectancia (perspectiva abstracta y general según Welsh), la supervisión propia y una orientación interna del locus de control parecen ser relevantes para el aprendizaje de las experiencias de éxito y fracaso. Los directivos que tienen estos rasgos están motivados para sobresalir, son inquisitivos y tienen una mentalidad abierta, tienen confianza y curiosidad para experimentar con nuevos planteamientos, y buscan de forma activa una retroalimentación sobre sus puntos fuertes y sus debilidades.

Relevancia situacional de las habilidades

Los directivos necesitan muchos tipos de habilidades para satisfacer los requisitos de su papel, pero la importancia relativa de las diversas habilidades depende de la situación de liderazgo. Las variables moderadoras relevantes de la situación incluyen el escalafón directivo, el tipo de organización y la naturaleza del entorno externo.

Habilidades necesarias en los distintos escalafones

Una faceta de la situación que influye sobre la importancia de las habilidades es el cargo que ostenta el directivo en la jerarquía de autoridad de la organización (Boyatzis, 1982; Jacobs y Jaques, 1987; Katz, 1955; Mann, 1965; Mumford y Connelly, 1991; Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro y Reiter-Palmon, 2000). Las prioridades de las habilidades en los distintos escalafones directivos están relacionadas con los distintos requisitos del papel en cada escalafón (*véase* el Capítulo 2). La Figura 7-1 muestra la importancia relativa de las tres grandes categorías de habilidades para la eficacia del liderazgo de los directivos de escalafones inferiores, intermedios y los altos ejecutivos. El escalafón directivo no sólo afecta a la relevancia de las tres grandes categorías de habilidades descritas anteriormente (es decir, conceptuales, interpersonales, técnicas), sino también a la importancia relativa de los distintos tipos concretos de habilidades en cada categoría.

Por lo general, los escalafones superiores de la dirección tienen un mayor número y variedad de actividades que coordinar, la complejidad de las relaciones que tienen que comprender y gestionar es mayor, y los problemas que hay que resolver son más exclusivos y están peor definidos (Jacobs y Jaques, 1987, 1990; Jaques, 1989; Mumford y Connelly, 1991). Mientras que el supervisor de un departamento puede tener que coordinar el trabajo de los empleados que tienen unos puestos de trabajo muy parecidos, un consejero delegado debe coordinar las diversas actividades de varias unidades organizacionales, cada una con un gran número de empleados. La creciente complejidad a medida que se va ascendiendo a escalafones superiores de la organización queda reflejada en los crecientes requisitos de habilidades conceptuales. Los altos ejecutivos tienen que analizar una ingente cantidad de información ambigua y contradictoria sobre el entorno para tomar decisiones estratégicas, e interpretar los acontecimientos para los miembros de la organización. Los ejecutivos tienen que tener una perspectiva a largo plazo y capacidad para comprender relaciones complejas entre variables relevantes para el rendimiento de la organización. Un alto ejecutivo debe ser capaz de anticipar acontecimientos futuros y saber

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

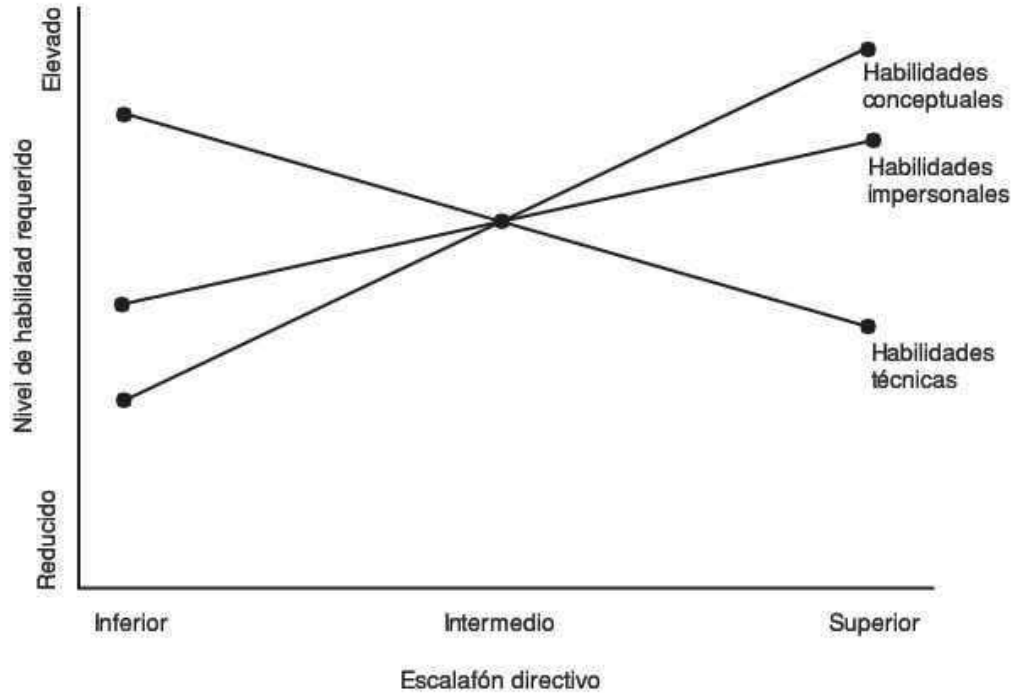

FIGURA 7-1 Importancia relativa de las habilidades en distintos escalafones de la dirección

cómo planificar ante los mismos. La calidad de las decisiones estratégicas depende, en última instancia, de las habilidades conceptuales, a pesar de que es necesario tener algunos conocimientos técnicos para tomar estas decisiones, y es necesario tener habilidades interpersonales para desarrollar las relaciones, obtener información e influir sobre los subordinados para implementar las decisiones (Katz y Kahn, 1978).

El papel de los directivos intermedios consiste fundamentalmente en complementar la estructura existente y desarrollar formas de implementar políticas y metas establecidas en escalafones superiores (Katz y Kahn, 1978). Este papel requiere una combinación a partes iguales de habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales. Los directivos de los escalafones inferiores son responsables fundamentalmente de implementar la política y mantener el flujo de trabajo dentro de la estructura organizativa existente; en el caso de estos directivos, las habilidades técnicas son relativamente más importantes que las habilidades conceptuales o las interpersonales.

Los requisitos de habilidades para los directivos de cada escalafón varían en cierta medida en función del tipo de organización, su tamaño, su estructura y el grado de centralización de la autoridad (McLennan, 1967). Por ejemplo, las habilidades técnicas son más importantes para los altos ejecutivos de las organizaciones en las que las decisiones operativas están muy centralizadas. De la misma manera, se necesitan más habilidades técnicas en los altos ejecutivos que tienen unos papeles especializados funcionalmente (por ejemplo, ventas a consumidores clave, diseño de producto) además de responsabilidades administrativas generales. Se necesitan más habilidades conceptuales en el caso de los directivos de escalafones intermedios e inferiores que tienen que participar en la planificación estratégica, la innovación de productos y el liderazgo del cambio.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Capacidad de transferir las habilidades entre organizaciones

Una cuestión interesante sobre las habilidades directivas es el grado en que se pueden transferir de un tipo de organización a otra. Los autores suelen estar de acuerdo en que los directivos de los escalafones inferiores no pueden transferir fácilmente sus habilidades a otra especialidad funcional (por ejemplo, de ser director de ventas a ser director de ingeniería), porque las habilidades técnicas necesarias en este nivel de dirección son muy diferentes en las distintas funciones. Sin embargo, parece haber un menor acuerdo sobre la capacidad de transferir las habilidades entre organizaciones a nivel ejecutivo.

Katz (1995) propuso que los directivos de los escalafones superiores con amplias habilidades conceptuales y de relaciones humanas pueden pasar de una industria a otra con gran facilidad y sin gran pérdida de eficacia. Otros autores afirman que la capacidad de transferir las habilidades de los altos ejecutivos es limitada debido a las diferencias de propiedad, tradición, ambiente organizativo y cultura (Dale, 1960; Kotter, 1982; McLennan, 1967; Shetty y Peery, 1976). Las distintas industrias tienen características económicas, de mercado y tecnológicas exclusivas. La familiaridad con las cuestiones técnicas, los productos, las personalidades y la tradición son una forma de conocimiento que sólo se adquiere gracias a una larga experiencia en la organización. Sólo se pueden utilizar los elementos generales de las habilidades conceptuales y técnicas en una situación distinta; hay que volver a aprender el elemento exclusivo de estas habilidades. Además, un ejecutivo que pasa a una industria distinta tiene que desarrollar una nueva red de contactos externos, mientras que podría seguir utilizando la antigua red si pasa a otra organización de la misma industria. Por lo general, parece más difícil que un ejecutivo pueda hacer con éxito la transición a una industria distinta u otro tipo de organización, sobre todo si el nuevo cargo requiere una considerable pericia técnica y una extensa red de contactos externos (Kotter, 1982; Shetty y Peery, 1976).

Habilidades necesarias y el entorno externo

La investigación y las teorías recientes sobre cómo evolucionan y se adaptan las organizaciones a un entorno cambiante sugieren que la combinación de habilidades necesarias para un liderazgo eficaz pueden cambiar a lo largo del tiempo. Las habilidades que tiene que tener un directivo emprendedor para crear una nueva organización no son idénticas a las habilidades que necesita el consejero delegado de una gran organización establecida. Las habilidades necesarias para liderar una organización en un entorno estable y favorable no son iguales a las que se necesitan para liderar una organización en un entorno competitivo y turbulento (Hunt, 1991; Lord y Maher, 1991; Quinn, 1992).

Como se ha señalado en el Capítulo 2, los cambios sin precedentes que afectan a las organizaciones están cambiando la naturaleza del trabajo directivo. Para afrontar estos cambios, la mayoría de los directivos puede necesitar más competencias nuevas así como las habilidades identificadas en la investigación anterior (Conger, 1993; Hunt, 1991; Van Velsor y Leslie, 1995). A medida que sigue aumentando el ritmo de globalización, desarrollo tecnológico y cambio social, también aumentará la relevancia de competencias como la complejidad cognitiva, la inteligencia emocional y social, la autoconcienciación, la sensibilidad cultural, la flexibilidad de la conducta, el pensamiento de sistemas y la capacidad de aprender de las experiencias y de adaptarse a los cambios.

Evaluación de la investigación sobre los rasgos

Se han logrado considerables progresos en la identificación de los rasgos y habilidades relevantes para la eficacia y promoción directivas. No obstante, esta línea de investigación se ha visto perjudica-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

da por ciertas limitaciones metodológicas y conceptuales. El carácter abstracto de la mayoría de los rasgos limita su utilidad para comprender la eficacia del liderazgo. Resulta difícil interpretar la relevancia de rasgos abstractos excepto si se analiza cómo se expresan en la conducta real de los líderes. Por desgracia, la mayoría de los estudios sobre los rasgos no sigue una teoría que explique cómo se relacionan los rasgos con la eficacia y la promoción directivas. Hay un número relativamente reducido de estudios que midan la conducta del líder. Se puede ver la tendencia en esta dirección en algunas de las investigaciones actuales sobre el liderazgo carismático, que se analizarán en el Capítulo 9.

La mayoría de los estudios sobre los rasgos analizaba cómo se relacionan los rasgos o habilidades particulares con la eficacia o la promoción de los líderes. Cuando se analizan los rasgos de uno en uno, los resultados suelen ser débiles y de difícil interpretación. Este planteamiento no consigue tener en cuenta cómo se relacionan los rasgos entre sí, y cómo interactúan para influir sobre la conducta del líder y sobre su eficacia. Por ejemplo, la orientación hacia la consecución afecta a la motivación de un líder para adquirir los conocimientos y habilidades relevantes (Dweck, 1986). La madurez emocional afecta a la capacidad del líder para aprender de la experiencia y de la retroalimentación, y para adaptar su conducta a las condiciones cambiantes. La confianza en uno mismo y la tolerancia del estrés aumentan la capacidad del líder de utilizar las habilidades cognitivas en situaciones estresantes (Mumford y Connelly, 1991). La inteligencia emocional afecta a la capacidad del líder de procesar la información y de hacer un análisis racional. Se necesita un planteamiento más holístico para analizar los patrones de rasgos y habilidades del líder respecto a su eficacia. Un posible remedio es utilizar el análisis de agrupaciones (*clusters*) para desarrollar una tipología de líderes a partir de distintos perfiles de rasgos (o habilidades). Sin embargo, hay muchos problemas metodológicos de esta investigación, que suele dar lugar a una tipología con estereotipos excesivamente simplistas que no consiguen mejorar nuestra comprensión del liderazgo.

Otro concepto útil que merece más atención de los investigadores es la idea de equilibrio. En algunos casos, el equilibrio hace referencia a que la cantidad óptima de un rasgo es una cantidad moderada en vez de ser una cantidad muy baja o muy alta de dicho rasgo. Por ejemplo, los líderes tienen que tener confianza en sí mismos para poder influir efectivamente sobre los demás para que crean en ellos y sus propuestas, pero un exceso de confianza hace que un líder no sea sensible a la información negativa o a las opiniones discrepantes. Por desgracia, la mayoría de los estudios sobre los rasgos sólo pueden probar sencillas relaciones lineales. Es necesario que se hagan más estudios basados en las teorías que incluyan análisis para probar si los datos respaldan la existencia de una relación curvilínea.

A veces, el equilibrio hace referencia a moderar un rasgo con otro, lo que nos devuelve al análisis de los patrones de los rasgos. Por ejemplo, los líderes eficaces tienen un equilibrio entre una elevada necesidad de poder y una madurez emocional, necesario para garantizar que se delega poder en los subordinados y no se los domina. Los líderes suelen encontrarse en situaciones en las que tienen que encontrar un equilibrio entre valores que compiten entre sí (McCall, Lombardo y Morrison, 1988; Quinn, 1988). Los ejemplos incluyen tareas frente a personas, riesgo frente a una cautela prudente, dureza frente a compasión, control frente a delegación de poder, continuidad frente a cambio, y eficiencia frente a flexibilidad. Es necesario investigar más para descubrir cómo consiguen equilibrar los líderes eficaces estos valores competidores.

El concepto de equilibrio ha sido descrito para los individuos, pero también se aplica al liderazgo compartido. Por ejemplo, el equilibrio puede hacer referencia a varios líderes distintos en un equipo directivo que tienen características complementarias que compensan las deficiencias de cada uno y fortalecen sus puntos fuertes (Bradford y Cohen, 1984). Se puede lograr una mejor comprensión del liderazgo en una organización analizando el patrón de rasgos del equipo ejecutivo en vez de centrarse en los rasgos de un único líder como el consejero delegado (*véase* el Capítulo 12).

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Aplicaciones para los directivos

La conclusión de que determinadas habilidades y rasgos tienen una relación positiva con la eficacia y la promoción de los directivos tiene algunas repercusiones prácticas para aquellos que están planificando su propia carrera directiva. Las siguientes líneas directrices (resumidas en la Tabla 7-5) parten de la investigación, la teoría, y las conclusiones de los profesionales sobre los rasgos y las habilidades.

TABLA 7-5 Líneas directrices para comprender y mejorar las competencias relevantes

- Mantener la concienciación sobre uno mismo (autoconcienciación).
- Desarrollar las habilidades relevantes.
- Recordar que un punto fuerte se puede convertir en una debilidad.
- Compensar las debilidades.

• Mantenimiento de la concienciación sobre uno mismo

La autoconcienciación incluye una buena comprensión de las necesidades, emociones, capacidades y conducta de uno mismo. La concienciación de las emociones y motivaciones propias (una faceta de la inteligencia emocional) puede ayudar a resolver problemas complejos, a tomar mejores decisiones, a adaptar la conducta a la situación y a gestionar las crisis. La concienciación sobre las posibles reacciones emocionales de uno mismo ante los acontecimientos facilita el procesamiento de la información y la toma de decisiones en situaciones estresantes, y ayuda a mantener el optimismo y el entusiasmo sobre un proyecto o misión ante los obstáculos y contratiempos. La concienciación sobre la conducta propia y la influencia sobre los demás facilita aprender de la experiencia y valorar sus propias fortalezas y debilidades. La comprensión de las fortalezas facilita que se construya sobre ellas y se haga uno más eficaz. La comprensión de las debilidades facilita su corrección o su compensación. Puede lograr ideas intuitivas haciendo un seguimiento de su propia conducta y de sus consecuencias. Es importante ser receptivo a la retroalimentación de los demás sobre los aspectos positivos y negativos de la conducta tal y como la perciben. Aproveche las oportunidades de obtener una retroalimentación sistemática sobre sus fortalezas y debilidades de los centros de valoración y los programas de retroalimentación con múltiples fuentes (*véase* el Capítulo 13).

• Desarrollo de las habilidades relevantes

Los directivos eficaces tienen una mayor orientación hacia el aprendizaje continuo y hacia su propio desarrollo. Tiene que aprender sobre las habilidades y rasgos clave necesarios para el tipo de cargo directivo que ostenta o que aspira a ocupar, y valorar el grado en que los posee. Tras identificar las habilidades que tiene que reforzar, es aconsejable buscar oportunidades de desarrollo de estas habilidades. Se puede obtener cierta formación en talleres de desarrollo directivo especializados organizados por el propio empleador o por empresas de consultoría. Otros planteamientos para el desarrollo de nuevas habilidades incluyen las tareas que constituyen un reto, el asesoramiento personal y las actividades de autodesarrollo (*véase* el Capítulo 13).

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

- **Recuerde que un punto fuerte puede convertirse en una debilidad**

Una habilidad o rasgo que constituye un punto fuerte en una situación puede posteriormente convertirse en una debilidad cuando la situación cambia. Los individuos tienden a poner el énfasis en una debilidad que ha aportado un éxito repetido al inicio de su carrera profesional y, cuando posteriormente deja de ser relevante, ese punto fuerte se convierte en una debilidad. Por ejemplo, un estudio realizado por los investigadores del CCL concluyó que los directivos de personal que realizaban un brillante trabajo analítico no podían desarrollar la orientación a la acción necesaria para implementar ideas cuando pasaban a ocupar un cargo de línea. Los directivos de línea de éxito tenían el problema contrario; parecían incapaces del análisis de reflexión y el trabajo en equipo cooperativo necesario en una posición de personal. Cualquier rasgo que se lleve hasta un extremo también se puede convertir en una debilidad, incluso cuando la situación no ha cambiado. La confianza en uno mismo se puede convertir en arrogancia, la innovación puede convertirse en temeridad, la decisión puede convertirse en precipitación, la integridad en fanatismo, y la visión global en una falta de atención.

- **Compense las debilidades**

Una forma de compensar las debilidades consiste en elegir a subordinados que tienen puntos fuertes complementarios y permitirles asumir la responsabilidad de las facetas del trabajo para las que están mejor cualificados. A veces, resulta conveniente delegar las responsabilidades a individuos cualificados y, en otras ocasiones, es mejor tener un equipo directivo (del que usted forma parte como miembro) que comparta la responsabilidad de determinado problema o reto.

Resumen

Los primeros estudios sobre los rasgos intentaban identificar las características físicas, los rasgos de la personalidad y las capacidades de las personas que eran consideradas como "líderes naturales". Se realizaron cientos de estudios sobre los rasgos, pero los rasgos individuales no obtuvieron una correlación fuerte y consistente con la eficacia del liderazgo. Los primeros investigadores no prestaron demasiada atención a la cuestión de cómo interactúan los rasgos como elemento integrador de la personalidad y la conducta, o cómo determina la situación la relevancia de los distintos rasgos y habilidades para la eficacia del líder. Se lograron mejores resultados cuando los investigadores empezaron a incluir más rasgos y habilidades relevantes, a utilizar mejores medidas y a tener en cuenta la situación en concreto.

Algunos de los rasgos de la personalidad que se han identificado como especialmente relevantes para la eficacia incluyen el nivel de energía y la tolerancia al estrés, la confianza en uno mismo, la orientación de control interno, la madurez emocional y la integridad. La motivación directiva también es importante para el liderazgo efectivo. El patrón de motivación característico de muchos directivos eficaces incluye una orientación de poder socializado, una necesidad de consecución moderadamente fuerte, y una necesidad de afiliación relativamente más débil.

Para tener éxito, un líder también tiene que tener habilidades interpersonales, cognitivas y técnicas. La prioridad relativa de estos tres tipos de habilidades, y la combinación óptima de habilidades concretas, dependen probablemente del tipo de organización, del escalafón directivo y del carácter de los retos que tiene que superar un líder. Algunas habilidades, como la capacidad de persuasión, la capacidad analítica, la capacidad de habla y la memoria para los detalles ayudarán al líder a tener éxito en cualquier situación, mientras que otras habilidades no se pueden transferir tan fácilmente a otro tipo de car-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

go. Las competencias relevantes identificadas en la investigación más reciente incluyen la inteligencia emocional, la inteligencia social, el pensamiento de sistemas y la capacidad de aprender y de adaptarse a los cambios.

El enfoque sobre los rasgos tiene importantes repercusiones para mejorar la eficacia directiva. La información sobre los rasgos y habilidades de un individuo es esencial para seleccionar a los individuos que deben ocupar cargos directivos, para identificar las necesidades de formación en el puesto de trabajo actual, y para planificar las actividades de desarrollo directivo para preparar a un individuo a su promoción a puestos de trabajo de un escalafón superior. El desarrollo del liderazgo se analiza en el Capítulo 13.

Preguntas para la revisión y el debate

1. ¿Qué rasgos permiten predecir mejor el rendimiento y la promoción directivos?
2. ¿Es posible tener demasiado de algo bueno en lo que respecta a los rasgos?
3. ¿Cómo mejora el análisis de los patrones de los rasgos nuestra comprensión más allá de lo que se ha aprendido del estudio de los rasgos individuales?
4. ¿Qué relación tiene la motivación directiva con la eficacia y la promoción de los directivos en grandes organizaciones?
5. ¿Cuáles son las principales razones por las que algunos directivos fracasan en sus carreras profesionales?
6. ¿Cómo se relacionan las habilidades técnicas, conceptuales e interpersonales con la eficacia directiva?
7. ¿Por qué es importante tener en cuenta el carácter de la situación del cargo directivo cuando se intentan identificar rasgos y habilidades esenciales?
8. ¿Cuáles son las habilidades más importantes en los escalafones directivos inferiores, intermedios y superiores?
9. ¿Qué es la inteligencia emocional y la inteligencia social, y cómo son relevantes para el liderazgo eficaz?
10. ¿Qué se puede hacer para compensar las deficiencias de los rasgos de la personalidad o las habilidades relevantes para el cargo de un líder?
11. ¿Tienen algunos rasgos y valores más probabilidades de estar relacionados con una conducta de liderazgo poco ética?

Conceptos clave

- Centros de valoración
- Los cinco grandes rasgos de la personalidad
- Habilidades cognitivas
- Habilidades conceptuales
- Competencias
- Carreras fracasadas
- Inteligencia emocional
- Madurez emocional
- Estabilidad emocional
- Habilidades interpersonales
- Orientación del locus de control
- Motivación directiva
- Necesidad de consecución
- Necesidad de afiliación
- Necesidad de poder
- Integridad personal

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

- Orientación de poder personalizado
- Conciencia de uno mismo
- Confianza en uno mismo
- Supervisión propia
- Inteligencia social
- Orientación de poder socializado
- Pensamiento de sistemas
- Tolerancia al estrés
- Habilidades técnicas

CASOS

El jefe intolerable

Eran las tres de la tarde del domingo, y a Bob Parker le empezó a doler el estómago. A la hora de cenar no tenía hambre, y a la hora de dormir no tenía sueño. Por la mañana, el persistente zumbido del despertador tardó siglos en penetrar sus intranquilos sueños. Condujo a la oficina, y con cada kilómetro sentía que se le encogía el estómago.

No era la dificultad del trabajo. La adversidad y el riesgo de darle la vuelta a un negocio, o de construir una fábrica en medio de la jungla eran excitantes, no inmovilizantes. El éxito en difíciles situaciones empresariales marcaba su carrera, y había tenido numerosas y rápidas promociones. No, no era la abrumadora responsabilidad de su actual trabajo lo que había puesto de rodillas a este ejecutivo de 40 años; era su jefe. Por primera vez en su carrera profesional, Bob se encontraba en una situación que no sabía cómo resolver. Todavía más frustrante era la sensación de que, con un trabajo tan importante que hacer, esta situación no debería, sencillamente, haberse producido jamás.

Era evidente cómo había llegado su jefe a donde había llegado. Con una extrema confianza en sí mismo, y un increíble talento para resolver problemas técnicos, lograba resultados. Pero sus notables resultados se lograban a un coste terrible para los demás. El jefe de Bob carecía por completo de sensibilidad, amabilidad y paciencia. Trataba a los individuos exactamente igual que a los materiales o los recursos financieros: se podían comprar, vender y agotar. Si uno de sus subordinados cometía un error grave, descartaba por completo a esa persona por muy competente y mucho éxito que hubiera tenido anteriormente. Era muy temperamental y volátil, y podía ir a por cualquiera en cualquier momento. Su inteligencia era un arma que blandía con impunidad, recriminando a los subordinados delante de los demás, atacando cáusticamente las ideas de los demás, a veces incluso tendiendo trampas a los subordinados para hacerles parecer estúpidos. Irónicamente, podía ser encantador y agradable cuando ello promovía sus fines, lo que normalmente se producía cuando tenía que relacionarse con la alta dirección.

Bob intentaba superar su frustración y desesperación personal recurriendo a juegos mentales con él mismo. Intentaba convencerse de que trabajaba para la empresa, y no para el jefe. Cuando observaba a su jefe explotar y despreciar a sus subordinados, se juraba a sí mismo que nunca trataría a nadie así. A medida que iban pasando los lunes, Bob tuvo que aprender habilidades para afrontar la adversidad que no había necesitado en otros trabajos difíciles. Aprendió a mantener la compostura bajo un ataque personal directo. Empezó a prever sus movimientos en función del estado de ánimo de su jefe, y tuvo que renunciar a algunas cosas para obtener lo que quería de los demás. Recurría a otros en busca de ayuda, al igual que ellos lo hacían con él. Aprendió que, incluso cuando uno no puede hacer gran cosa para cambiar a otra persona, se puede cambiar a uno mismo para sacar el mejor provecho de una mala situación.

En sus momentos más sombríos, Bob tenía la sensación de que la alta dirección se había olvidado de él y que su brillante carrera estaba llegando a su fin. Después, inesperadamente, el jefe fue despedido y se promovió a Bob para que ocupara su

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

cargo. Más adelante descubrió que la empresa ya había decidido deshacerse de su jefe hacía semanas, y que el que estaba siendo juzgado era el propio Bob. Al mantener la calma y seguir con su trabajo a pesar de las terribles circunstancias, Bob había superado la prueba que ni siquiera era consciente de estar haciendo. Descubrió que podía afrontar este tipo de adversidad, y que su empresa no toleraría una conducta como la de su antiguo jefe. Irónicamente, al observar la deslumbrante brillantez de su jefe en acción, también aprendió a resolver más eficazmente los problemas técnicos. ◆

FUENTE: Adaptado de material sin publicar basado en las entrevistas realizadas para el estudio Lessons of Leadership en el Center for Creative Leadership por Morgan W. McCall, Jr., Michael M. Lombardo y Ann M. Morrison.

PREGUNTAS

1. ¿Qué rasgos y habilidades explican cómo había tenido el jefe un éxito profesional inicial pero cómo había terminado fracasando?
2. ¿Por qué es tan difícil que una persona que se encuentre en la situación de Bob aprenda lecciones útiles de la experiencia?
3. ¿Qué rasgos ayudaron a Bob a sobrevivir y a aprender de esta dura experiencia?

National Products

Susan Thomas es vicepresidenta de recursos humanos en National Products, una empresa manufacturera con 500 empleados. La empresa tiene una vacante de director general en una de sus divisiones de productos, y el presidente ha pedido a Susan que revise la experiencia de tres directores de departamento que están interesados en recibir una promoción para ocupar este cargo. Se espera que, o bien recomiende a uno de los tres candidatos internos, o bien ponga en marcha un proceso de reclutamiento de candidatos externos. Los candidatos internos son Charley Adams, Bill Stuart y Ray Johnson. La siguiente información sobre la carrera de los candidatos se ha extraído de sus historiales de rendimiento, de las entrevistas con los candidatos y de conversaciones con el jefe de cada uno.

CHARLEY ADAMS

Charley Adams ha sido director de producción durante los últimos ocho años. Es una persona de trato fácil, a quien le encanta contar chistes y anécdotas. Charley destaca la importancia de la cooperación y del trabajo en equipo. No le gusta el conflicto, e intenta suavizarlo rápidamente o encontrar un compromiso aceptable.

Antes de convertirse en director, Charley siempre estaba dispuesto a aceptar trabajos extra de su jefe y a dar consejos útiles a compañeros de trabajo menos experimentados de su departamento. Charley se siente orgulloso de su reputación como buen jugador de equipo y como hombre leal a la empresa. Para Charley es importante gustar a los demás y ser apreciado por los miembros de la organización.

Charley proviene de una cultura que pone de relieve la importancia de los estrechos vínculos familiares. Asiste a comidas los domingos en las que se reúne todo el clan Adams para una tarde en la piscina, jugando al béisbol, comiendo y cantando. Los sábados, a Charley le gusta jugar al golf con los amigos, incluyendo a otros directivos de la empresa.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Charley quiere que su departamento tenga un buen historial de rendimiento, pero se muestra reacio a estropear las relaciones con los subordinados presionándolos para que mejoren su rendimiento más allá de su nivel actual, que considera adecuado. Cuando Charley concede primas de rendimiento a los subordinados, normalmente intenta conceder algo a todo el mundo.

BILL STUART

Bill Stuart ha sido director de un departamento de ingeniería durante tres años. Fue promovido a ese cargo porque era el mejor ingeniero de diseño de la empresa y tenía ambiciones para avanzar en su carrera pasando a cargos directivos. En aquel momento, Bill no sabía muy bien en qué consistía el cargo, pero lo consideraba tanto una oportunidad como un reto.

Bill era un solitario. Se sentía extraño entre otras personas a las que no conocía muy bien, y no le gustaban los acontecimientos sociales como las fiestas y los picnic de la empresa. Como ingeniero de diseño, Bill prefería los trabajos en los que podía trabajar sólo más que los proyectos de equipo. Se muestra impaciente con las figuras autoritarias burocráticas y es muy crítico con las políticas de la empresa, que considera demasiado restrictivas. Bill se lleva bien con su actual jefe, porque le da carta blanca para que dirija su grupo de ingeniería a su manera.

A Bill le gustan los trabajos difíciles, e intenta reservase los proyectos de diseño más difíciles e interesantes para él mismo. Aunque suele realizar estas tareas de forma eficaz, la atención que las presta a veces le aleja de algunas de sus responsabilidades directivas, como el desarrollo y el ejercer de mentor de sus subordinados.

RAY JOHNSON

Ray Johnson ha sido director de marketing corporativo durante cinco años. Creció en un barrio étnico pobre donde aprendió a ser duro para sobrevivir. Ha trabajado mucho para llegar donde está pero, para Ray, el buen rendimiento ha sido una forma de avanzar, más que algo que disfrute en sí mismo.

Ray vive en una gran casa con una gran piscina en el mejor barrio de la ciudad, y le gusta organizar grandes fiestas en su casa. Lleva ropa cara, un automóvil de lujo, y es miembro del mejor club de la ciudad. Ray está casado, pero le gusta ser un playboy, y ha tenido muchos líos de faldas, incluyendo a algunas empleadas.

Ray ve a la organización como una jungla política, y reacciona rápidamente para defenderse ante cualquier amenaza de su reputación, autoridad u oposición. Intenta eliminar, aislar o desacreditar a cualquiera que le critique o se oponga a él. Mantiene un férreo control sobre las operaciones de su departamento, e insiste en que los subordinados le consulten antes de emprender cualquier acción que no sea rutinaria. ◆

FUENTE: Copyright © 1978 de Gary Yukl.

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son las motivaciones principales de cada candidato?
2. ¿Cuáles son las repercusiones de estos rasgos para el éxito de cada candidato si se le elige para ostentar el cargo de director general?
3. ¿Debería recomendar Susan a uno de estos candidatos al cargo, o buscar a candidatos externos?

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

CAPÍTULO 8

LAS PRIMERAS TEORÍAS CONTINGENTES SOBRE EL LIDERAZGO DIRECTIVO

Objetivos de aprendizaje

Al estudiar este capítulo, debe llegar a entender:

- Por qué depende el liderazgo eficaz de la situación.
- Cómo aumentan o disminuyen las características de la situación la influencia de un líder sobre el rendimiento de un seguidor.
- Qué características de la situación son más relevantes como determinantes de un liderazgo eficaz.
- Las teorías contingentes primarias para el liderazgo eficaz.
- Las debilidades conceptuales de cada teoría contingente.
- Las conclusiones de la investigación empírica sobre las teorías contingentes y las limitaciones de esta investigación.

En los capítulos anteriores vimos que las características de la situación determinan los requisitos del papel de los líderes. La investigación comparativa sobre cómo varía la conducta directiva en función de las situaciones (*véase* el Capítulo 2) proporciona algunas perspectivas útiles, pero sólo es un planteamiento indirecto para descubrir el tipo de liderazgo óptimo en determinada situación. Un planteamiento más directo consiste en determinar cómo se relacionan los rasgos o conductas del líder con los indicadores de la eficacia del liderazgo en las distintas situaciones. Las características de la situación que pueden potenciar o anular los efectos de los rasgos o conductas del líder se denominan variables circunstanciales moderadoras. Las teorías que explican la eficacia del liderazgo en función de las variables circunstanciales moderadoras se denominan *teorías contingentes* del liderazgo. Este tipo de teoría es más útil cuando incluye variables interventoras que explican por qué varía el efecto de la conducta en función de cada situación.

El capítulo actual revisa seis teorías contingentes del liderazgo: la teoría del camino-meta, la teoría del liderazgo situacional, la teoría de los sustitutos del liderazgo, el modelo de múltiples vínculos, la

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

teoría contingente del compañero menos preferido y la teoría de los recursos cognitivos. Estas teorías fueron populares durante las décadas de 1970 y 1980, y algunas estimularon una considerable investigación durante dicho periodo. Se describe brevemente cada teoría y se evalúa en función de su adecuación conceptual y su apoyo empírico. El capítulo termina con algunas líneas directrices generales para alterar la conducta del liderazgo en función de la situación.

Modelo contingente del compañero menos preferido

El modelo contingente del compañero menos preferido de Fiedler (1964, 1967) describe cómo modera la situación la relación entre la eficacia del liderazgo y una medida de los rasgos denominada la puntuación del compañero menos preferido (LPC: *Least preferred coworker*).

Puntuación del compañero menos preferido del líder

La puntuación del compañero menos preferido se determina pidiendo a un líder que piense en todos sus compañeros de trabajo anteriores y actuales, y que elija a aquel con el que trabajaba peor, y clasifique a esta persona en un conjunto de escalas adjetivas bipolares (por ejemplo, amable-desagradable, cooperador-no cooperador, eficiente-ineficiente). La puntuación del compañero menos preferido es la suma de las calificaciones asignadas en estas escalas adjetivas bipolares. Un líder que suele ser crítico en la clasificación del compañero menos preferido obtendrá una baja puntuación LPC, mientras que un líder que suele ser indulgente obtendrá una elevada puntuación LPC.

La interpretación de las puntuaciones LPC ha cambiado varias veces a lo largo de los años. Según la interpretación más reciente de Fiedler (1978), la puntuación indica la jerarquía de motivaciones del líder. Un líder con una elevada puntuación está motivado fundamentalmente por tener estrechas relaciones interpersonales con los demás, incluyendo a los subordinados, y actuará de forma respetuosa y alentadora si hace falta mejorar las relaciones. La consecución de los objetivos de las tareas es una motivación secundaria que sólo adquirirá importancia si la motivación de afiliación principal ya está satisfecha gracias a unas relaciones estrechas personales con los subordinados y los iguales. Un líder con una puntuación reducida está motivado fundamentalmente por la consecución de los objetivos de las tareas y pondrá de relieve la conducta orientada a las tareas siempre que surjan problemas en las mismas. La motivación secundaria de crear buenas relaciones con los subordinados sólo adquirirá importancia si el grupo tiene un buen rendimiento y no tiene que superar problemas graves en las tareas.

Rice (1978) revisó 25 años de investigación sobre estas puntuaciones y concluyó que los datos respaldaban la interpretación de valores-actitudes mejor que la interpretación de la jerarquía de las motivaciones; es decir, los líderes con una puntuación baja valoran el éxito de las tareas, mientras que los líderes con una puntuación elevada valoran el éxito interpersonal. Al igual que en el caso de la interpretación de la jerarquía de las motivaciones, el patrón de la conducta del liderazgo varía en función de la situación. La interpretación de Rice es fundamentalmente coherente con la interpretación de la jerarquía de las motivaciones de Fiedler, pero es más detallista y está mejor respaldada por los diversos tipos de investigación.

Variables circunstanciales

La relación entre la puntuación LPC del líder y la eficacia depende de una compleja variable circunstancial denominada favorabilidad circunstancial (o control de la situación), que se define como el

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

grado en que la situación otorga al líder el control sobre los subordinados. Se analizan tres características de la situación.

1. *Relaciones líder-miembro*: el grado en que los subordinados son leales, y en que las relaciones con los subordinados son agradables y cooperativas.
2. *Poder del cargo*: el grado en el que el líder tiene la autoridad de evaluar el rendimiento de los subordinados y administrar recompensas y castigos.
3. *Estructura de las tareas*: el grado en que existen procedimientos operativos normalizados para realizar la tarea, junto con una descripción detallada del producto o servicio acabado e indicadores objetivos de lo bien que se está realizando la tarea.

La favorabilidad se determina ponderando y combinando estas tres características de la situación. El procedimiento de ponderación supone que las relaciones entre el líder y el miembro son más importantes que la estructura de la tarea que, a su vez, es más importante que el poder emanado del cargo. Las posibles combinaciones proporcionan ocho niveles de favorabilidad, denominados octantes (*véase* la Tabla 8-1).

TABLA 8-1 Relaciones en el modelo contingente LPC

Octante	*Relaciones L-M*	*Estructura de la tarea*	*Poder del cargo*	*Líder eficaz*
1	Buenas	Estructurada	Elevado	Baja LPC
2	Buenas	Estructurada	Reducido	Baja LPC
3	Buenas	Desestructurada	Elevado	Baja LPC
4	Buenas	Desestructurada	Reducido	Baja LPC
5	Malas	Estructurada	Elevado	Alta LPC
6	Malas	Estructurada	Reducido	Alta LPC
7	Malas	Desestructurada	Elevado	Alta LPC
8	Malas	Desestructurada	Reducido	Baja LPC

Proposiciones

Según el modelo, la situación es más favorable para el líder (octante 1) cuando las relaciones con los subordinados son buenas, el líder tiene un poder del cargo sustancial, y la tarea está muy estructurada. Cuando las relaciones entre el líder y los miembros son buenas, es más probable que los subordinados cumplan las peticiones y órdenes del líder, en vez de ignorarlas o subvertirlas. Cuando un líder tiene un elevado poder del cargo, es más fácil que pueda influir sobre los subordinados. Cuando la tarea está estructurada, es más fácil que el líder dirija a los subordinados y supervise su rendimiento. La situación es menos favorable para el líder (octante 8) cuando las relaciones con los subordinados son malas, la tarea no está estructurada y el poder del cargo es reducido.

Las relaciones causales entre las variables aparecen en la Figura 8-1. Según el modelo, cuando la situación es, o bien muy favorable (octantes 1-3) o muy desfavorable (octante 8), los líderes con una baja puntuación LPC serán más eficaces que los líderes con una alta LPC. Cuando la situación tiene una favorabilidad intermedia (octantes 4-7) los líderes con una alta LPC serán más eficaces que los líderes con una baja LPC.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

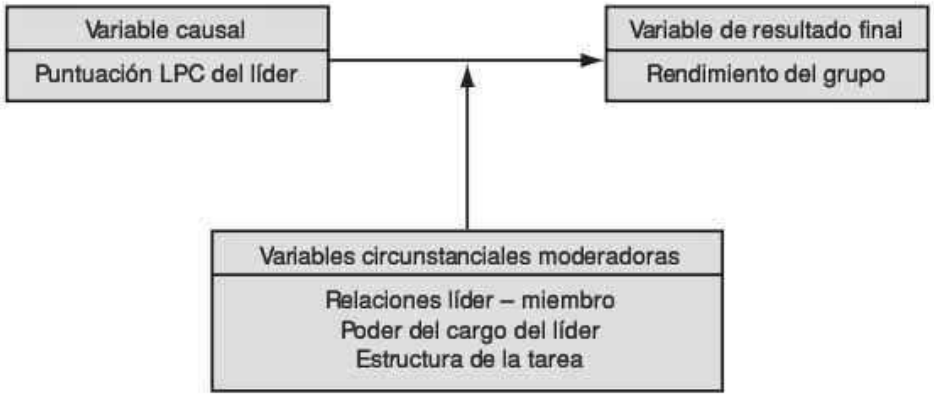

FIGURA 8-1 Relaciones causales en el modelo contingente LPC

Investigación sobre la teoría

Se ha realizado un gran número de estudios para poner a prueba la teoría contingente LPC. Las revisiones de esta investigación de Strube y Garcia (1981) y Peters, Hartke y Pohlmann (1985) concluyeron que la investigación tiende a respaldar el modelo, aunque no para todos los octantes y no con tanta fuerza en los estudios sobre el terreno como en los estudios de laboratorio.

Aunque los resultados fueron fundamentalmente positivos, los métodos utilizados para poner a prueba la teoría han sido muy criticados por una serie de autores. Una crítica es que el respaldo empírico se basa en resultados de correlaciones que no tienen significatividad estadística en la mayoría de los casos, aunque las relaciones puedan tener el sentido correcto (Graen, Alvares, Orris y Martella, 1970; McMahon, 1972; Vecchio, 1983). Otra crítica incluye el proceso de combinaciones de las tres características distintas de la situación en un único continuo. Las ponderaciones utilizadas para calcular la favorabilidad de la situación y determinar los octantes parecen arbitrarias (Shiflett, 1973).

Debilidades conceptuales

La teoría contingente LPC tiene algunas debilidades conceptuales graves. La puntuación LPC es una "medida en busca de un significado" (Schriesheim y Kerr, 1977, pág. 23). Su interpretación ha cambiado de forma arbitraria, y la interpretación actual es una mera especulación. Puede que las puntuaciones LPC no sean estables a lo largo del tiempo y que sean más complejas que lo que se supone (Yukl, 1970).

El modelo no es realmente una teoría, porque no explica cómo afecta la puntuación LPC del líder al rendimiento del grupo (Ashour, 1973). La falta de conductas explícitas del líder y de variables interventoras limita la utilidad del modelo. A falta de variables conductistas, el modelo no proporciona ninguna línea directriz para formar a los líderes sobre cómo se deben adaptar a la situación. Si la puntuación del compañero menos preferido es un rasgo de la personalidad relativamente estable, como se suele suponer, no existe la opción de cambiarlo para mejorar el liderazgo. Otra opción consiste en elegir al líder en función de la situación, pero la escala LPC no satisface los requisitos para constituir una herramienta de selección válida. La opción final consiste en cambiar la situación en función del líder. Puede que sea posible lograr que la situación sea más o menos favorable para amoldarse a la puntuación LPC del líder (Fiedler y Chemers, 1982), pero probablemente resulta contraproducente reducir la favorabilidad. Por ejemplo, la idea de que algunos líderes deberían intentar empeorar las relaciones entre el líder y los miem-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

bros (por ejemplo, siendo mucho menos alentadores) parece ser tanto poco ética como poco racional (Schriesheim y Kerr, 1977b). De la misma manera, cualquier cambio que se haga en la estructura de la tarea debería venir determinado por la preocupación por utilizar eficientemente a las personas y los recursos, y no por el deseo de hacer que la estructura de la tarea sea compatible con la puntuación LPC del líder. La investigación sugiere que la modificación de la estructura de la tarea tiene hasta diez veces el efecto sobre el rendimiento del grupo que las puntuaciones LPC del líder (O'Brien y Kabanoff, 1981).

El modelo (y la mayor parte de la investigación) ignora a los líderes con una puntuación LPC intermedia, que probablemente son más numerosos que los líderes con una puntuación LPC alta y baja. La investigación sugiere que los líderes con una puntuación LPC intermedia son más eficaces que los líderes con una puntuación tanto alta como baja en el mayor número de situaciones (5 de 8 octantes), es de suponer que porque alcanzan un equilibrio entre la necesidad de afiliación y la necesidad de consecución (Kennedy, 1982; Shiflett, 1973).

Resumen

Fiedler (1973, 1977) replicó a las críticas, pero sigue abierto el debate sobre la validez del modelo. Sin embargo, el interés en esta teoría ha ido desapareciendo a medida que se desarrollaban mejores teoría sobre el liderazgo. El modelo contingente LPC fue una de las primeras teorías contingentes del liderazgo, y su gran contribución puede haber promovido un mayor interés en los factores circunstanciales.

Teoría del camino – metas del liderazgo

La teoría del camino-metas del liderazgo se desarrolló para explicar cómo influye la conducta del líder sobre la satisfacción y el rendimiento de los subordinados. Partiendo de una versión anterior de Evans (1970), House (1971) formuló una versión más elaborada que incluía variables circunstanciales. La teoría fue refinada posteriormente por varios autores (por ejemplo, Evans, 1974; House y Dessler, 1974; House y Mitchell, 1974).

Según House (1971, pág. 324): "La función motivadora del líder consiste en aumentar los resultados personales que obtienen los subordinados por alcanzar metas laborales y hacer que el camino para alcanzar estos resultados sea más fácil de recorrer, clarificándolo, reduciendo los obstáculos y contratiempos, y aumentando las oportunidades de obtener una satisfacción personal por el camino". Los líderes también afectan a la satisfacción de los subordinados, sobre todo a la satisfacción con el líder. Según House y Dessler (1974, pág. 13): "... la conducta del líder será considerada aceptable por parte de los subordinados en la medida en que éstos consideren que esa conducta es, o bien una fuente inmediata de satisfacción, o bien una fuente instrumental para la satisfacción futura". El efecto de las acciones del líder sobre la satisfacción del subordinado no es necesariamente el mismo que el efecto sobre el rendimiento del subordinado. En función de la situación, la conducta del líder puede afectar a la satisfacción y al rendimiento de la misma manera, o de distinta manera, o puede afectar a una de estas variables pero no a la otra.

Procesos explicativos

Se ha utilizado una teoría de la motivación, denominada teoría de la expectativa (Georgopoulos, Mahoney y Jones, 1957; Vroom, 1964) para explicar cómo puede influir el líder sobre la satisfacción y el esfuerzo de los subordinados. La teoría de la expectativa describe la motivación laboral en función de un proceso de elección racional en el que el individuo decide cuánto esfuerzo va a dedicar al traba-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

jo en determinado momento. Al elegir entre un esfuerzo máximo y uno mínimo (o moderado), el individuo valora la probabilidad de que determinado nivel de esfuerzo permita realizar con éxito la tarea, y la probabilidad de que la culminación de la tarea dé lugar a resultados deseables (por ejemplo, un mayor salario, reconocimiento, promoción, sentido de consecución) al tiempo que evita resultados indeseados (por ejemplo, un despido, accidentes, reprimendas, rechazo de los compañeros, demasiado estrés). La probabilidad percibida de un resultado se denomina *expectativa*, y la deseabilidad del resultado se denomina *valencia*.

La forma en que se combinan las muchas expectativas y valencias de los distintos resultados y niveles de esfuerzo para determinar la motivación de una persona sigue siendo cuestión de especulación y controversia. Por lo general, si los subordinados consideran que los resultados valorados sólo se pueden obtener realizando un gran esfuerzo, y creen que con ese esfuerzo tendrán éxito, lo harán. La conducta del líder debe dirigirse fundamentalmente a modificar estas percepciones y creencias.

Conductas del líder

La versión inicial de la teoría sólo incluía dos conductas del líder definidas en términos genéricos: liderazgo alentador (parecido a la consideración) y liderazgo directivo (parecido a iniciar la estructura y el liderazgo instrumental). En la versión posterior de House y Mitchell (1974) se incorporaron otras dos conductas del líder. Las cuatro conductas se definen de la siguiente manera:

1. *Liderazgo alentador*: se presta atención a las necesidades de los subordinados, mostrando preocupación por su bienestar, y creando un entorno agradable en la unidad de trabajo.
2. *Liderazgo directivo*: se hace saber a los subordinados lo que se espera de ellos, dando órdenes concretas, haciendo que los subordinados sigan normas y procedimientos, y programando y coordinando el trabajo.
3. *Liderazgo participativo*: se consulta a los subordinados y se tienen en cuenta sus opiniones y sugerencias.
4. *Liderazgo orientado a la consecución*: se definen metas difíciles, buscando la mejora del rendimiento, poniendo de relieve la excelencia en el rendimiento, y mostrando confianza en que los subordinados alcanzarán elevados estándares.

Variables circunstanciales

Según la teoría del camino-metas, el efecto de la conducta del líder sobre la satisfacción y el esfuerzo de los subordinados depende de las características de la situación, incluyendo las características de la tarea y las de los subordinados. Estas variables circunstanciales moderadoras determinan tanto el potencial de una mayor motivación de los subordinados como la forma en la que debe actuar el líder para mejorar la motivación. Las variables circunstanciales también influyen sobre las preferencias de los subordinados sobre determinado patrón de conducta del liderazgo, influyendo así sobre el impacto que tiene el líder sobre la satisfacción de los subordinados. En la Figura 8-2 se ilustran las relaciones causales en la teoría.

Principales proposiciones

Cuando una tarea es estresante, aburrida, tediosa o peligrosa, el liderazgo alentador logra un mayor esfuerzo del subordinado y una mayor satisfacción al aumentar la confianza en uno mismo, reducir la

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

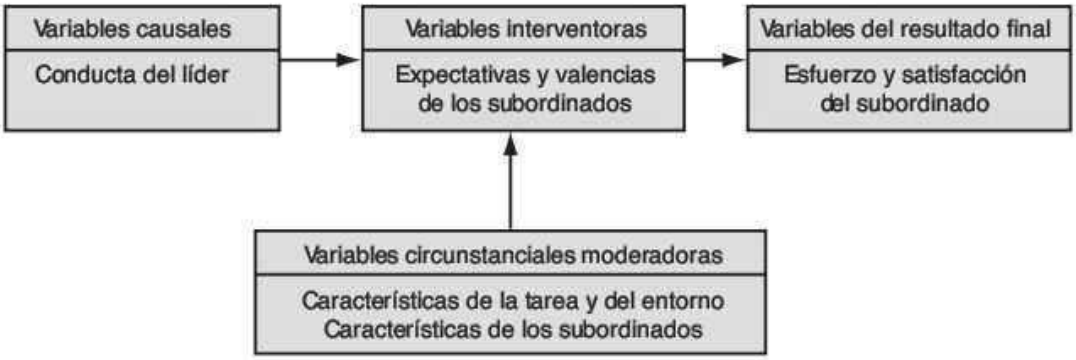
Variables causales
Conducta del líder
Variables interventoras
Expectativas y valencias de los subordinados
Variables del resultado final
Esfuerzo y satisfacción del subordinado
Variables circunstanciales moderadoras
Características de la tarea y del entorno
Características de los subordinados

FIGURA 8-2 Relaciones causales en la teoría del camino – meta del liderazgo

ansiedad y minimizar los aspectos desagradables del trabajo. En la terminología de la teoría de las expectativas, el líder aumenta tanto la valencia intrínseca (disfrute) de hacer la tarea como la expectativa de que se va a realizar con éxito. Sin embargo, si una tarea es interesante y agradable, y si los subordinados ya tienen confianza en sí mismos, el liderazgo alentador tiene un escaso efecto, si es que tiene alguno. La hipótesis sobre la cadena causal del liderazgo alentador se representa en la Figura 8-3.

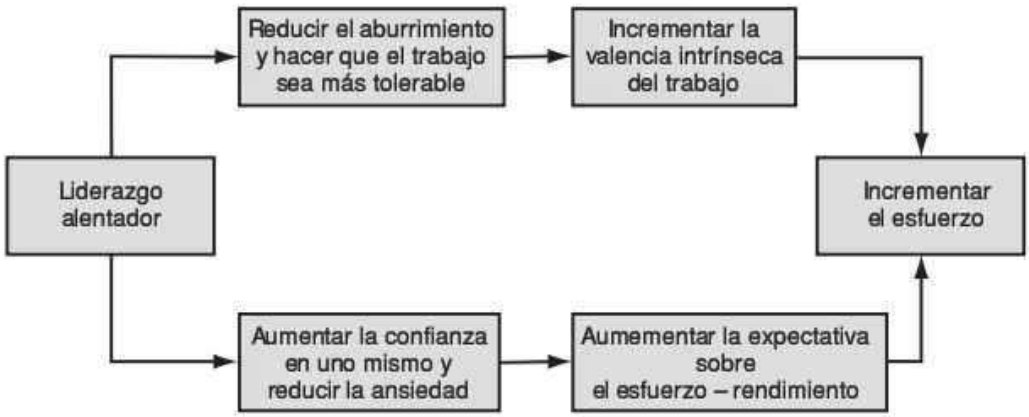
Reducir el aburrimiento y hacer que el trabajo sea más tolerable
Incrementar la valencia intrínseca del trabajo
Liderazgo alentador
Incrementar el esfuerzo
Aumentar la confianza en uno mismo y reducir la ansiedad
Aumementar la expectativa sobre el esfuerzo – rendimiento

FIGURA 8-3 Relaciones causales de los efectos del liderazgo alentador sobre los subordinados

Cuando la tarea no está estructurada y es compleja, los subordinados son inexpertos y hay una escasa formalización de las normas y procedimientos que guían el trabajo, el liderazgo directivo logrará la mayor satisfacción y esfuerzo de los subordinados. La ambigüedad del papel que existe cuando los subordinados no entienden bien cómo se hace el trabajo hace que tengan una reducida expectativa de éxito, incluso con un esfuerzo máximo. Al reducir la ambigüedad del papel, el líder aumenta las expectativas y, así, el esfuerzo. La teoría supone además que la ambigüedad del papel es desagradable y que si se reduce se logrará una mayor satisfacción de los subordinados. Cuando la tarea está estructurada, o los subordinados son muy competentes, el liderazgo directivo no tendrá ningún efecto sobre el esfuerzo. Además, en esta situación, si los subordinados perciben una estrecha supervisión y dirección como una imposición innecesaria de control del líder, puede que, de hecho, disminuya la satisfacción.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

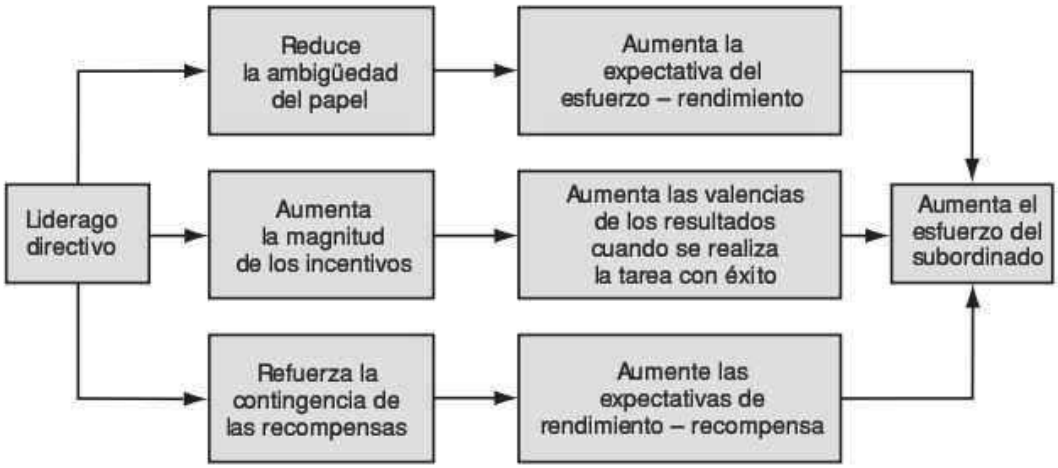
Reduce la ambigüedad del papel
Aumenta la expectativa del esfuerzo – rendimiento
Liderago directivo
Aumenta la magnitud de los incentivos
Aumenta las valencias de los resultados cuando se realiza la tarea con éxito
Aumenta el esfuerzo del subordinado
Refuerza la contingencia de las recompensas
Aumente las expectativas de rendimiento – recompensa

FIGURA 8-4 Relaciones causales de los efectos del liderazgo directivo sobre el subordinado

La hipotética cadena causal del liderazgo directivo se representa en la Figura 8-4. Como muestra la figura, el liderazgo directivo afecta al esfuerzo de los subordinados de diversas maneras. Se puede aumentar el esfuerzo identificando nuevas y mayores recompensas del rendimiento y haciéndolas más contingentes del rendimiento de los subordinados. Está opción estaba incluida en la formulación inicial de la teoría realizada por Evans (1970) y House (1971) pero se ignoró en la mayoría de las versiones posteriores y en la investigación de validación, tal vez porque la conducta de recompensa positiva no se ajusta bien a la definición predominante de la conducta directiva.

La defensa del liderazgo participativo y del liderazgo orientado a la consecución no está tan bien desarrollada o investigada como las propuestas del liderazgo alentador y directivo. Se supone que el liderazgo participativo aumenta el esfuerzo y la satisfacción de los subordinados cuando la tarea no está estructurada ya que aumenta la claridad del papel. Cuando la tarea está estructurada, esta conducta no tiene efecto alguno o tiene un efecto escaso. El liderazgo participativo también podría aumentar la valencia intrínseca del trabajo y, así, la satisfacción de los subordinados con una elevada necesidad de consecución y autonomía. Se supone que el liderazgo orientado a la consecución aumenta el esfuerzo y la satisfacción de los subordinados cuando la tarea no está estructurada (es decir, es compleja y no repetitiva) al aumentar la confianza en uno mismo y la expectativa de superar con éxito una tarea o meta difícil. Cuando la tarea es sencilla y repetitiva, esta conducta tiene poco efecto o ninguno.

Investigación sobre la teoría

La investigación realizada para contrastar la teoría del camino-meta ha ofrecido resultados contradictorios. Wofford y Liska (1993) revisaron 120 estudios de encuestas sobre la teoría y realizaron un metaanálisis de los resultados sobre la conducta orientada a las tareas y a las relaciones. Podsakoff, MacKenzie, Ahearne y Bommer (1995) también realizaron una amplia revisión de la investigación sobre las variables moderadoras del liderazgo. A pesar del gran número de estudios que han contrastado la teoría, los resultados no eran concluyentes. No había suficientes estudios disponibles que proporcionaran una contrastación adecuada de la hipótesis sobre los moderadores circunstanciales del liderazgo participativo y del orientado a la consecución. La mayoría de las propuestas sobre los moderadores circunstanciales del lide-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

razgo directivo no quedaban respaldadas en las investigaciones; alguna evidencia empírica indicaba que la conducta directiva tenía una mayor correlación con la satisfacción de los subordinados con una capacidad reducida que en el caso de los subordinados con una gran capacidad, pero sólo se pudo hacer una contrastación indirecta de esta proposición. Había un escaso efecto moderador, o ninguno, de la situación sobre la relación entre la conducta alentadora del líder y la satisfacción del subordinado con aquél. Como en la investigación anterior (*véase* el Capítulo 3), la mayoría de los estudios identifica un efecto positivo del liderazgo alentador sobre la satisfacción, independientemente de cuál sea la situación.

Las limitaciones metodológicas dificultan la interpretación de los resultados de gran parte de la investigación que pretende contrastar la teoría (Wofford y Liska, 1993; Yukl, 1989). La mayoría de los estudios utilizaba cuestionarios cumplimentados por los subordinados para medir la conducta del líder, y utilizaba un diseño de correlación estática. Estos estudios tienen las mismas limitaciones que gran parte de la investigación anterior sobre la conducta (*véase* el Capítulo 3). Otra limitación de la investigación es que la mayor parte de los estudios sólo se ocupa de unos pocos aspectos de la teoría, ignorando los demás, como los procesos de motivaciones que intervienen (expectativas y valencias). Muchos estudios medían los sustitutos en vez de las variables circunstanciales que especifica realmente la teoría. En conjunto, las limitaciones de la investigación sugieren que todavía no se ha contrastado correctamente la teoría.

Fallos conceptuales

La teoría del camino-metas también tiene algunas deficiencias conceptuales que limitan su utilidad. La mayor debilidad se debe a la dependencia de la teoría de las expectativas como base fundamental para explicar la influencia del líder. Este modelo de decisión racional proporciona una descripción de la conducta humana excesivamente compleja y aparentemente irrealista (Behling y Starke, 1973; Mitchell, 1974; Schriesheim y Kerr, 1977). La teoría de las expectativas no tiene en cuenta las reacciones emocionales ante dilemas de decisión, como la negación o la distorsión de información relevante sobre las expectativas y las valencias. La teoría de las expectativas no incorpora algunos aspectos importantes de las motivaciones humanas, como el concepto de uno mismo (*véase* el Capítulo 9). La teoría de las expectativas limita la explicación de la influencia del liderazgo a cambios en las percepciones de los subordinados sobre los probables resultados de las distintas acciones.

Otra limitación conceptual es la dependencia de categorías generales de la conducta del líder, que no se corresponden bien con los procesos mediadores. Es más fácil definir una relación entre la conducta del líder y la motivación del subordinado utilizando conductas concretas, como la clarificación de las expectativas sobre el papel, el reconocimiento de los logros, la proporción de recompensas contingentes, la modelación de las conductas adecuadas para que las imiten los subordinados, y la comunicación de elevadas expectativas sobre el rendimiento de los subordinados.

Algunas explicaciones de las supuestas relaciones de la teoría del camino-meta son cuestionables. Se supone que la ambigüedad del papel hará que el individuo tenga una expectativa excesivamente baja, y que la conducta del líder que clarifica el papel aumente automáticamente las expectativas. Sin embargo, la clarificación del papel del subordinado hace, a veces, que resulte evidente que el rendimiento de la tarea y la consecución de metas concretas de la tarea son más difíciles de lo que el subordinado creyó inicialmente (Yukl, 1989). Se supone que la ambigüedad del papel queda determinada fundamentalmente por la estructura de la tarea (definida como una característica de la tarea, y no del empleado), pero una variable moderadora más adecuada es la capacidad y experiencia del empleado respecto a la tarea. La misma tarea, supuestamente estructurada, puede estar clara para un subordinado experimentado pero resultar ambigua para un subordinado inexperto.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Otra limitación de la teoría del camino-meta es que se analiza por separado cada tipo de conducta de liderazgo. No se tienen en cuenta las probables interacciones entre las conductas, o las interacciones con más de un tipo de variable circunstancial (Osborn, 1974). Por ejemplo, la teoría afirma que el liderazgo directivo será beneficioso cuando la tarea no está estructurada, pero puede que el liderazgo directivo no sea beneficioso para una tarea no estructurada si hay otro determinante circunstancial de la claridad del papel del subordinado, como un alto nivel de formación y experiencia profesional.

Para que la teoría del camino-meta fuera más exhaustiva, House (1996) la amplió para incluir algunas conductas de las teorías más recientes, como el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional (*véase* el Capítulo 9). Sin embargo, resulta dudoso que se puedan explicar los efectos de estas conductas a partir de la teoría de las expectativas. El liderazgo carismático pone de relieve la estimulación emocional y la influencia de los seguidores para hacer cosas que no son consistentes con cálculos racionales (por ejemplo, hacer autosacrificios, y asumir riesgos por cuestiones ideológicas). Además, la teoría ampliada es demasiado compleja para aplicarse en la práctica.

Resumen

A pesar de sus limitaciones, la teoría del camino-meta ha hecho una contribución importante al estudio del liderazgo al proporcionar un marco conceptual para guiar a los investigadores en la identificación de variables circunstanciales potencialmente relevantes. La reciente ampliación de la teoría (House, 1996) la hace más exhaustiva pero menos detallista. Es demasiado pronto para evaluar si la teoría ampliada constituye una mejora respecto a las versiones anteriores.

Teoría del liderazgo situacional

Hersey y Blanchard (1977) propusieron una teoría contingente que especifica el tipo de conducta de liderazgo adecuado para los distintos niveles de madurez del subordinado respecto al trabajo. Un subordinado con mucha madurez tiene tanto la capacidad como la confianza de hacer una tarea, mientras que un subordinado con poca madurez carece de capacidad y de confianza en sí mismo.

Principales proposiciones

Según la teoría, el grado de madurez del subordinado determina la combinación adecuada de la conducta del líder orientada a las tareas y a las relaciones (*véase* la Figura 8-5). Se distinguen cuatro grados de madurez (cuadrantes M1 a M4), a pesar de que son meramente segmentos de un continuo que va desde la inmadurez hasta la madurez.

Cuando el subordinado es muy inmaduro respecto a la tarea (M1), el líder debería utilizar una sustancial conducta orientada a la tarea y ser directivo en la definición de los papeles, clarificando los estándares y procedimientos, y supervisando el progreso en la consecución de los objetivos. A medida que aumenta la madurez del subordinado hasta un nivel moderado (M2 y M3), el líder puede reducir la cantidad de conducta orientada a la tarea y mostrar una conducta más orientada a las relaciones. El líder debe actuar de forma alentadora, consultar al subordinado, y alabarlo y prestarle atención. Cuando el subordinado es muy maduro (M4), el líder debería mostrar una baja conducta de orientación a la tarea y de orientación a las relaciones. Un subordinado maduro tiene la capacidad de hacer el trabajo sin demasiada dirección o supervisión del líder, y la confianza de trabajar sin una excesiva conducta alentadora por parte del líder.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

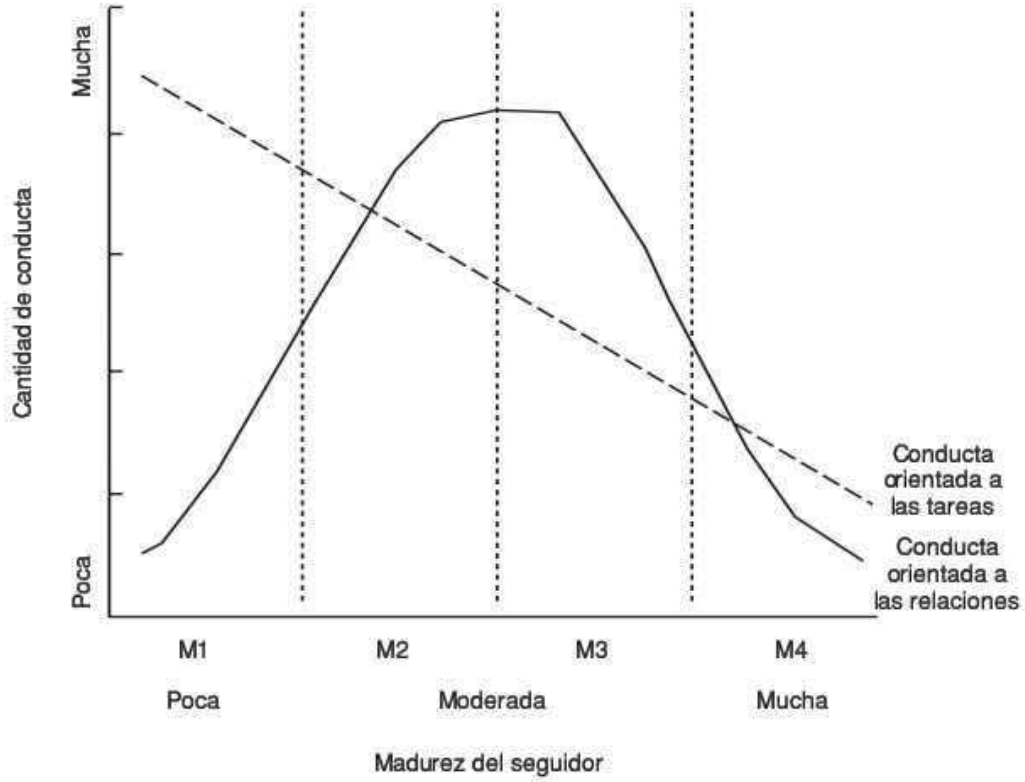

FIGURA 8-5 Nivel de conducta prescrita en la teoría del liderazgo situacional

Según Hersey y Blanchard, se puede influir sobre el grado de madurez de un subordinado con intervenciones de desarrollo. Por ejemplo, el líder y el subordinado pueden negociar un acuerdo sobre la delegación de responsabilidades adicionales y sobre cómo va a ayudar el líder al subordinado a alcanzar las metas definidas para estas responsabilidades. Este tipo de proceso de desarrollo es análogo al proceso de creación del papel descrito en la teoría del intercambio entre el líder y el miembro (*véase* el Capítulo 5). El tiempo necesario para aumentar la madurez del subordinado depende de la complejidad de la tarea y de las habilidades y confianza en sí mismo del subordinado, no existe una fórmula definida, y puede hacer falta tan sólo unos pocos días o tanto como varios años para llevar al subordinado de una escasa madurez a una madurez elevada para realizar determinada tarea. Hersey y Blanchard admiten que la madurez del subordinado también puede retroceder, requiriendo un ajuste flexible de la conducta del líder. Por ejemplo, un subordinado muy motivado puede mostrarse apático tras una tragedia personal, lo que requeriría una supervisión más de cerca y una intervención de desarrollo diseñada para devolver la madurez al elevado nivel anterior.

Evaluación de la teoría

A pesar de que se ha utilizado esta teoría en muchos programas de desarrollo directivo, no se han realizado demasiados estudios que la evalúen directamente (por ejemplo, Blank, Weitzel y Green, 1990; Fernandez y Becchio, 1997; Goodson, McGee y Cashman, 1989; Hableton y Gumpert, 1982; Norris y Vecchio, 1992; Vecchio, 1987). Unos pocos estudios han concluido que se puede respaldar la proposi-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

ción de que se necesita una mayor supervisión directiva en el caso de los subordinados con poca capacidad y confianza en sí mismos. Sin embargo, hay una escasa evidencia de que la utilización de un patrón contingente de conductas orientadas a las tareas y a las relaciones, prescrita por la teoría, consiga que los líderes sean más eficaces. Los estudios diseñados para contrastar la teoría no analizaron los efectos de las intervenciones de desarrollo. Respecto a otras investigaciones sobre las conductas orientadas a las tareas y a las relaciones (*véase* el Capítulo 3) son más consistentes con el modelo de liderazgo propuesto por Blake y Mouton, que especifica que un nivel relativamente elevado de conductas orientadas a las tareas y a las relaciones es óptimo siempre y cuando los tipos concretos de conductas sean adecuados a la situación.

Las deficiencias conceptuales limitan la utilidad de la teoría del liderazgo situacional y ayudan a explicar la falta de evidencia empírica identificada en la investigación. La conducta de liderazgo no está definida de manera clara y consistente en cada uno de los cuadrantes, y a veces se definen las conductas orientadas a las tareas y las orientadas a las relaciones en función de los estilos de decisión, como una orden autocrática, la consulta y la delegación (Graeff, 1983). El modelo carece de una clara explicación del proceso por el que la conducta del líder influye sobre el rendimiento del subordinado. La madurez es un complejo compuesto por diversos elementos (complejidad de la tarea, confianza del subordinado en sí mismo, capacidad y motivación), siendo muy cuestionable el procedimiento que se utiliza para ponderar y combinar estos elementos (Barrow, 1977). Por ejemplo, el supuesto de que un subordinado es menos maduro si tiene habilidades pero no está motivado que si está motivado pero carece de habilidades es un supuesto dudoso. Resulta más fácil explicar la eficacia del liderazgo cuando los componentes de la madurez se conceptualizan como variables independientes. Hersey y Blanchard reconocen que los líderes pueden influir sobre algunos elementos de la madurez mediante intervenciones de desarrollo, y resulta más adecuado conceptuar la capacidad y motivación del subordinado como variables de intervención sobre las que puede influir el líder que como variables circunstanciales exógenas. Finalmente, la teoría no consigue tener en cuenta otras variables circunstanciales que son importantes para determinar el patrón adecuado de conducta de liderazgo.

A pesar de estos fallos, la teoría ha hecho algunas contribuciones positivas a nuestra comprensión del liderazgo diádico. Una contribución era el énfasis en la conducta flexible y adaptativa, que se ha convertido en un postulado central de algunas de las teorías de las investigaciones recientes. Hersey y Blanchard señalan que es esencial tratar a los distintos subordinados de manera diferente, y alterar la conducta a medida que cambia la situación. Además, proponían que los líderes tenían que ser conscientes de las oportunidades de mejorar las habilidades y la confianza de los subordinados, en vez de suponer que un subordinado con deficiencias en habilidades o motivación será siempre un empleado problemático.

Teoría de los sustitutos del liderazgo

Kerr y Jermier (1978) desarrollaron un modelo para identificar las características de la situación que reducen la importancia del liderazgo de los directivos y de otros líderes formales. La teoría diferencia entre dos tipos de variables circunstanciales: sustitutos y neutralizadores. Los sustitutos hacen que la conducta del líder sea innecesaria y redundante, e incluyen cualquier característica de los subordinados, tareas o de la organización que garantizan que los subordinados comprenderán claramente su papel, sabrán cómo hacer su trabajo, estarán muy motivados y se sentirán satisfechos con su trabajo. Los neutralizadores son cualquier característica de la tarea o de la organización que impide que un líder actúe de determinada manera o que anulan los efectos de las acciones del líder. Por ejemplo, la falta de autoridad de un líder para recompensar el rendimiento efectivo es una restricción circunstancial que actúa

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

como un neutralizador, mientras que la falta de interés del subordinado en un incentivo ofrecido por el líder hace que la conducta resulte inútil.

La teoría no identifica explícitamente las variables de intervención, pero dos de ellas (la claridad del papel y la motivación en la tarea) quedan implícitas en los supuestos del modelo. Como señalan Howell y sus colaboradores (1990, pág. 23): "... los sustitutos del liderazgo se centran en si los subordinados están recibiendo las líneas directrices e incentivos necesarios para realizar la tarea sin dar por sentado que el líder formal es el principal proveedor". En efecto, los sustitutos son características de la situación que hacen que las variables de intervención se encuentren en los niveles óptimos, mientras que los neutralizadores son restricciones que impiden o desaniman al líder de hacer cualquier cosa que pueda mejorar las actuales deficiencias de las variables de intervención.

En la versión inicial del modelo, Kerr y Jermier (1978) se ocupaban fundamentalmente de la identificación de sustitutos y neutralizadores para el liderazgo alentador e instrumental. El liderazgo alentador es análogo a la consideración, y el liderazgo instrumental es análogo a la iniciación de la estructura. En la Tabla 8-2 se muestra una lista preliminar de los sustitutos y neutralizadores de estas grandes categorías de la conducta. Según Kerr y Jermier, hay varios atributos de los subordinados, la tarea y la organización que pueden actuar como sustitutos o neutralizadores de la conducta del líder.

TABLA 8-2 Sustitutos y neutralizadores del liderazgo alentador e instrumental

Sustituto o neutralizador	*Liderazgo alentado*	*Liderazgo instrumental*
A. Características de los subordinados		
1. Experiencia, capacidad, formación		Sustituto
2. Orientación profesional	Sustituto	Sustituto
3. Indiferencia por las recompensas	Neutralizador	Neutralizador
B. Características de la tarea		
1. Tarea estructurada, rutinaria		Sustituto
2. Retroalimentación proporcionada por la tarea		Sustituto
3. Tarea intrínsecamente satisfactoria	Sustituto	
C. Características de la organización		
1. Grupo de trabajo cohesionado	Sustituto	Sustituto
2. Reducido poder del cargo	Neutralizador	Neutralizador
3. Formalización (papeles, procedimientos)		Sustituto
4. Inflexibilidad (normas, políticas)		Neutralizador
5. Lugares de trabajo de los subordinados dispersos	Neutralizador	Neutralizador

Fuente: Basado en S. Kerr y J.M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*, 22 (1978), págs. 375-403.

Características de los subordinados

No hace falta dar demasiadas órdenes cuando los subordinados tienen una amplia experiencia o formación anterior, porque ya poseen las habilidades y conocimientos necesarios para saber qué es lo que tienen que hacer y cómo tienen que hacerlo. Por ejemplo, los médicos, pilotos, contables, electricistas y otros profesionales no requieren demasiada supervisión y, a menudo, no la quieren. De la misma manera, los profesionales que tienen una motivación interna por sus valores, necesidades y ética, no necesitan que los anime el líder para hacer un trabajo de gran calidad.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

El atractivo de las distintas recompensas organizacionales depende, en parte, de las necesidades y personalidad de los subordinados. La indiferencia hacia las recompensas controladas por el directivo actúa como un neutralizador, tanto de la conducta alentadora como de la conducta instrumental del directivo. Por ejemplo, los subordinados que desean tener más tiempo para sus familias no se sentirán motivados por una oferta de más dinero para trabajar horas extra.

Características de la tarea

Otro sustituto del liderazgo instrumental es una sencilla tarea repetitiva. Los subordinados pueden aprender rápidamente las habilidades adecuadas para este tipo de tarea sin una amplia formación y dirección del líder. Cuando la tarea proporciona una retroalimentación automática sobre lo bien que se está realizando el trabajo, el líder no tiene que proporcionar demasiada retroalimentación. Por ejemplo, un estudio concluyó que los trabajadores de una empresa con un sistema informático integrado en red y un proceso de producción integrado informáticamente no necesitaban demasiada supervisión porque podían obtener información sobre la productividad y calidad directamente del sistema informático, y podían conseguir ayuda para resolver los problemas pidiendo ayuda a otros individuos conectados a la red (Lawler, 1981).

Si la tarea es interesante y agradable, los subordinados pueden estar suficientemente motivados por el propio trabajo, sin una necesidad de que el líder los anime e inspire. Además, una tarea interesante y agradable puede servir de sustituto del liderazgo alentador para garantizar un alto grado de satisfacción laboral.

Características del grupo y de la organización

En las organizaciones con normas, reglamentaciones y políticas detalladas por escrito, no hace falta mucha dirección cuando los subordinados han aprendido las normas y políticas. Éstas actúan como un neutralizador además de como un sustituto si son tan inflexibles que impiden que el líder haga cambios en las asignaciones de los trabajos o de los procedimientos de trabajo para facilitar el esfuerzo de los subordinados. Las conductas alentadoras e instrumentales del líder quedan neutralizadas cuando los subordinados están dispersos geográficamente y sólo tienen un contacto infrecuente con el líder, como en el caso de muchos representantes de ventas. Un sistema de recompensas automático, como las comisiones o la participación en beneficios, puede sustituir la utilización de las recompensas y castigos por parte del líder para motivar a los subordinados. Un limitado poder del cargo, o un fuerte sindicato, tienden a neutralizar la utilización de recompensas y castigos por parte del directivo para motivar a los subordinados.

Otro sustituto del liderazgo alentador es un grupo de trabajo muy cohesionado en el que los subordinados reciben apoyo psicológico de los demás cuando lo necesitan. La cohesión del grupo puede sustituir los esfuerzos de motivar a los subordinados si existe presión del grupo sobre cada miembro para que haga una significativa contribución a la tarea del grupo. Por otra parte, la cohesión puede actuar como neutralizador si las relaciones con la dirección son malas, y se ejerce la presión del grupo para restringir la producción.

Implicaciones para la mejora del liderazgo

Howell y sus colaboradores (1990) afirman que algunas situaciones tienen tantos neutralizadores que resulta difícil o imposible que un líder pueda tener éxito. En estas circunstancias, el remedio no consiste en sustituir al líder o proporcionar más formación, sino en cambiar la situación. Un planteamien-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

to consiste en hacer que la situación sea más favorable para el líder eliminando los neutralizadores. Otro consiste en que el liderazgo sea menos importante aumentando los sustitutos.

Kerr y Jermier (1978) sugieren la interesante posibilidad de que los sustitutos aumenten hasta el punto en que los líderes sean totalmente superfluos. Sin embargo, es importante recordar que su modelo estaba diseñado para abordar únicamente los sustitutos de la conducta de liderazgo de un líder formal. En el caso de muchos sustitutos, la conducta del líder formal queda meramente sustituida por una conducta de liderazgo análoga desempeñada por los iguales u otros líderes informales. Las primeras investigaciones sobre la conducta demostraron que las funciones del liderazgo pueden ser compartidas por los miembros de un grupo en vez de ser realizadas por completo por un único líder formal (Bowers y Seashore, 1966; Slater, 1955). La investigación sobre los equipos autodirigidos ha verificado que los miembros asumen la responsabilidad de muchas funciones del liderazgo que anteriormente desempeñaba un directivo designado. Sin embargo, incluso los equipos autodirigidos suelen tener un coordinador interno, y para la mayoría de estos equipos también es deseable disponer de un líder externo que desempeñe las funciones del liderazgo relativas a las relaciones con el resto de la organización (*véase* el Capítulo 11).

Investigación sobre la teoría

La investigación empírica ha concluido que se pueden respaldar algunos aspectos de la teoría, pero no otros, aunque no se han contrastado todos (por ejemplo, Howell y Dorfman, 1981, 1986; Pitner, 1986; Podsakoff, Niehoff, MacKenzie y Williams, 1993). Una revisión exhaustiva (Podsakoff *et al.*, 1995) concluyó que había escasa evidencia de que las variables circunstanciales moderasen la relación entre la conducta del líder y la motivación o la satisfacción del subordinado, pero la investigación identificó una considerable evidencia de que las variables circunstanciales afectan directamente a la satisfacción o motivación de los subordinados. Los resultados parecen respaldar la conclusión alcanzada por McIntosh (1988) de que gran parte de la investigación de evaluación ha puesto de relieve los aspectos equivocados de la teoría. Proponía que es mucho más útil evaluar el efecto directo de las variables circunstanciales sobre las variables de criterio (por ejemplo los sustitutos) o sobre la conducta del líder (restricciones) que seguir buscando efectos circunstanciales moderadores de la conducta del líder (por ejemplo, potenciadores y neutralizadores).

Debilidades conceptuales

La teoría tiene varias debilidades conceptuales. No proporciona un razonamiento detallado de cada sustituto y neutralizador en términos de los procesos causales relativos a las variables de intervención explícitas. Una descripción de los procesos explicativos ayudaría a diferenciar entre sustitutos que reducen la importancia de una variable de intervención y sustitutos consistentes en el desempeño de la conducta de liderazgo por otros individuos distintos al líder. Por ejemplo, la importancia de la capacidad del subordinado para el rendimiento del grupo puede quedar reducida por mejoras tecnológicas como la automatización y la inteligencia artificial. Una situación muy diferente es aquella en la que la capacidad sigue siendo importante, pero las habilidades de la tarea que necesitan los subordinados quedan potenciadas por otra persona además de por el líder formal (por ejemplo, compañeros de trabajo, instructores externos).

Resulta difícil identificar sustitutos y neutralizadores concretos para categorías de conducta generales como el liderazgo alentador y el liderazgo instrumental. La teoría mejoraría si las sustituyera por conductas más concretas. Algunos estudios recientes que contrastaban la teoría han utilizado conductas específicas como las recompensas contingentes y la clarificación del papel, pero el desarrollo de la teoría no ha seguido la estela de esta investigación.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Resumen

La complejidad y ambigüedad de la teoría de los sustitutos del liderazgo dificulta su contrastación. Dadas las limitaciones de la investigación sobre los sustitutos del liderazgo, es prematuro valorar la validez de la teoría. Tal vez la mayor contribución de la teoría sea que proporciona una perspectiva distinta del liderazgo. En la década de 1970, cuando se formuló esta teoría, la mayoría de las teorías sobre el liderazgo ponía de relieve el papel de los líderes formales como determinante fundamental de la motivación y satisfacción de los subordinados. La teoría de los sustitutos del líder quita énfasis a la importancia de los líderes formales demostrando que se puede sustituir su influencia mediante el diseño del trabajo, los sistemas de recompensas, el liderazgo informal de los iguales y la autodirección. Así, la teoría ha ayudado a promover una mayor perspectiva de sistemas sobre los procesos del liderazgo en los grupos y organizaciones.

Modelo de múltiples vínculos

El modelo de múltiples vínculos (Yukl, 1981, 1989) parte de los modelos anteriores del liderazgo y la eficacia del grupo. El modelo incluye cuatro tipos de variables: conductas directivas, variables de intervención, variables de criterio y variables circunstanciales. El modelo describe de forma general los efectos de interacción de la conducta directiva y las variables circunstanciales sobre las variables de intervención que determinan el rendimiento de una unidad de trabajo. Las relaciones causales entre los grandes tipos de variables están representadas en la Figura 8-6. Las variables circunstanciales del modelo ejercen influencia en tres puntos: (1) restringen la conducta directiva y moderan sus efectos; (2) influyen directamente sobre las variables de intervención; y (3) determinan la importancia relativa de las variables de intervención.

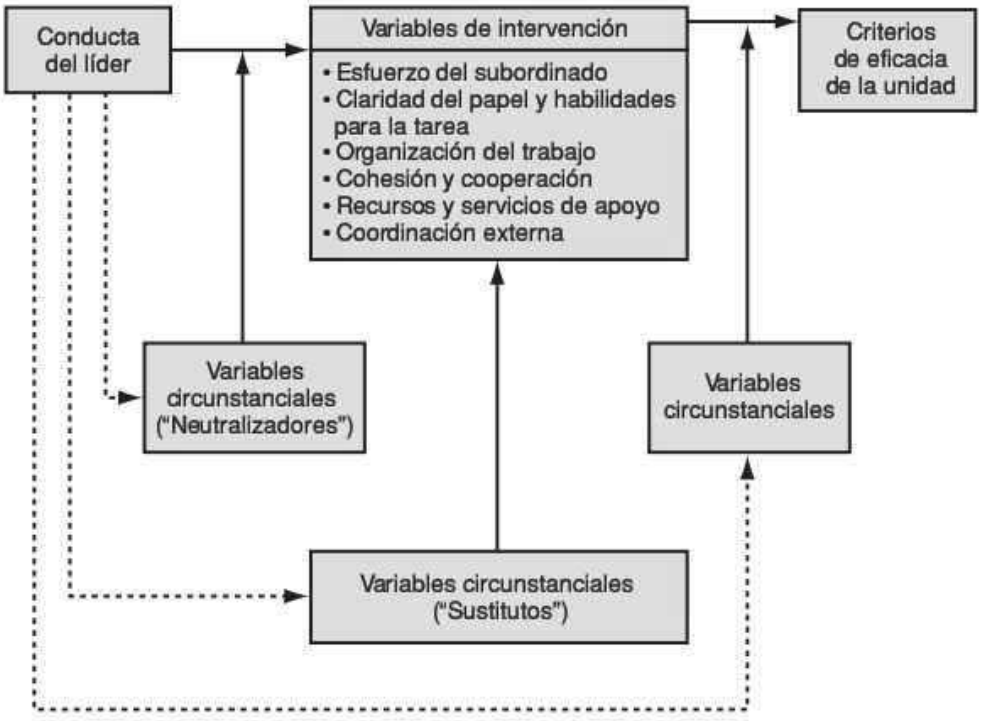
Conducta del líder
Variables de intervención
• Esfuerzo del subordinado
• Claridad del papel y habilidades para la tarea
• Organización del trabajo
• Cohesión y cooperación
• Recursos y servicios de apoyo
• Coordinación externa
Criterios de eficacia de la unidad
Variables circunstanciales ("Neutralizadores")
Variables circunstanciales
Variables circunstanciales ("Sustitutos")

FIGURA 8-6 Relaciones causales en el modelo de múltiples vínculos

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Variables de intervención

Para comprender cómo puede influir un líder sobre el rendimiento de un grupo o de una subunidad organizacional, resulta útil analizar las variables interventoras que determinan el rendimiento del grupo. Las seis variables interventoras del modelo se basan en la investigación y teoría anteriores sobre los determinantes del rendimiento individual y del grupo (por ejemplo, Hackman, Brousseau y Weiss, 1976; Likert, 1967; McGrath, 1984; Porter y Lawler, 1968). A diferencia de otras teorías más circunstanciales, las variables interventoras se definen fundamentalmente desde el punto de vista del grupo, como en las teorías del liderazgo del equipo (*véase* el Capítulo 11).

1. *Compromiso con la tarea.* El grado en que los miembros de la unidad se esfuerzan por alcanzar elevados niveles de rendimiento y muestran un alto grado de compromiso personal con los objetivos de las tareas de la unidad.
2. *Capacidad y claridad del papel.* El grado en que los miembros de la unidad comprenden sus responsabilidades individuales en el trabajo, saben lo que tienen que hacer y tienen las habilidades para hacerlo.
3. *Organización del trabajo.* El grado en que se utilizan estrategias eficaces de rendimiento para alcanzar los objetivos de la tarea de la unidad y en que se organiza el trabajo para garantizar una utilización eficiente de la plantilla, los equipos y las instalaciones.
4. *Cooperación y confianza mutua.* El grado en que los miembros del grupo confían los unos en los otros, comparten información e ideas, se ayudan mutuamente y se identifican con el trabajo de la unidad.
5. *Recursos y apoyos.* El grado en que el grupo tiene los fondos presupuestarios, herramientas, equipos, provisiones, personal e instalaciones necesarios para hacer el trabajo, y la información o ayuda necesaria de otras unidades.
6. *Coordinación externa.* El grado en que las actividades de la unidad de trabajo están sincronizadas con las actividades interdependientes de otras partes de la organización y otras organizaciones (por ejemplo, proveedores, clientes, socios de empresas en participación).

Las variables interventoras interactúan entre sí para determinar la eficacia de un grupo o subunidad organizacional. Una grave deficiencia en una variable interventora puede reducir la eficacia del grupo, incluso si las otras variables no son deficientes. Cuanto mayor sea la importancia relativa de determinada variable interventora, más disminuirá el rendimiento del grupo por una deficiencia de esta variable. La importancia relativa de las variables interventoras depende del tipo de unidad de trabajo y de otras características de la situación. En la Tabla 8-3 se resumen las características de la situación que hacen que una variable interventora sea especialmente importante.

Influencias de la situación sobre las variables interventoras

La situación puede influir sobre las variables interventoras independientemente de lo que haga el líder. Esta característica del modelo es análoga a los "sustitutos" de Kerr y Jermier. En una situación muy favorable, algunas de las variables interventoras pueden estar ya en su máximo nivel a corto lazo, lo que facilita en gran medida el trabajo del líder.

Dos variables circunstanciales que influyen sobre el compromiso de la tarea son el sistema formal de recompensas y las propiedades intrínsecamente motivadoras del propio trabajo. El compromiso de los miembros para realizar eficazmente la tarea será mayor si la organización tiene un sistema de recom-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 8-3 Condiciones que afectan a las variables interventoras en el modelo de múltiples vínculos

Variable interventora	*Condiciones que ya son elevadas*	*Situaciones en que son más importantes*
Esfuerzo y compromiso del subordinado	Interesante, desafío, tarea intrínsecamente motivadora. Los subordinados tienen fuertes valores éticos en el trabajo. Crisis en la que un fracaso sería muy caro para los subordinados.	Trabajo complejo, intensivo en mano de obra, que requiere una gran iniciativa y persistencia por parte de los subordinados. Una tarea de gran exposición en la que los errores salen muy caros.
Capacidad del subordinado y claridad del papel	Los subordinados tienen una amplia formación y experiencia anterior. La organización proporciona normas y procedimientos formales detallados. El trabajo está muy automatizado.	La unidad de trabajo tiene que hacer tareas complejas y difíciles con características exclusivas. El trabajo requiere un alto grado de habilidad técnica de los subordinados. Tarea de gran exposición en la que los errores salen muy caros. Cambios frecuentes de las prioridades o la programación por cuestiones relativas a los clientes y usuarios. El trabajo está sujeto a perturbaciones y crisis impredecibles.
Cooperación y trabajo en equipo	El grupo tiene unos miembros estables, homogéneos y compatibles. Los miembros tienen metas compartidas consistentes con los objetivos de las tareas. La unidad de trabajo tiene una fuerte tradición que promueve el orgullo de pertenecer a ella.	Los papeles de las tareas en la unidad de trabajo son muy interdependientes. Los subordinados comparten equipos escasos o instalaciones limitadas. Los subordinados trabajan juntos en estrecha proximidad durante mucho tiempo.
Organización de trabajo y estrategias de rendimiento para realizarlo	La organización especifica la forma óptima de estructurar el trabajo. Los subordinados tienen amplia formación y experiencia anteriores.	La unidad de trabajo tiene una misión difícil y compleja. La unidad de trabajo tiene varias tareas (necesita coordinación). Tarea de gran exposición en la que los errores salen muy caros.
Recursos necesarios para hacer el trabajo	La organización proporciona los recursos adecuados cuando se necesitan. La organización tiene un buen sistema de control de inventarios de los materiales.	El trabajo requiere grandes cantidades de recursos escasos. La unidad de trabajo es muy dependiente de fuentes de abastecimiento volubles.
Coordinación externa	La organización tiene mecanismos estructurales para lograr la coordinación lateral. La coordinación externa proviene de una jerarquía superior o de otros individuos de la organización.	La unidad de trabajo tiene una gran interdependencia lateral de otras unidades de la misma organización. Frecuentes cambios de prioridades o de la programación debidos a las exigencias del cliente. La unidad de trabajo es muy dependiente de fuentes de abastecimiento volubles.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

pensas que proporciona recompensas atractivas que dependen del rendimiento, como en el caso de muchos puestos de trabajo de ventas. La motivación intrínseca será probablemente elevada para los subordinados si el trabajo requiere habilidades diversas, es interesante y constituye un reto, y proporciona una retroalimentación automática sobre el rendimiento.

Las variables circunstanciales que afectan a la capacidad de los miembros del grupo incluyen el sistema de reclutamiento y selección de la organización y la formación y experiencia anterior de los miembros. Una organización con procedimientos eficaces de reclutamiento y selección, y salarios elevados, tiene más probabilidades de atraer a individuos cualificados con una gran capacidad. Es probable que la capacidad sea mayor para los profesionales y trabajadores de profesiones que requieren una gran habilidad y que reciben una amplia formación antes de incorporarse a una organización.

La claridad del papel se ve afectada por la estructura de la tarea, la experiencia anterior de los miembros, y las dependencias externas. Es probable que los miembros del grupo comprendan mejor los requisitos de su papel cuando la tarea es sencilla, cuando tienen una considerable experiencia en hacer ese trabajo, o cuando la organización tiene elaboradas normas y reglamentaciones que dictan cómo hay que hacer el trabajo y los subordinados están familiarizados con aquéllas. Las condiciones que aumentan la ambigüedad del papel son las siguientes: (1) la tarea tiene múltiples criterios para evaluar el rendimiento que son, de alguna manera, incompatibles entre sí, y las prioridades no están claras; (2) la tarea requiere una coordinación continua y un ajuste mutuo entre los miembros; (3) el tipo de trabajo y de tecnología cambia, requiriendo nuevas habilidades y procedimientos; (4) una crisis o emergencia genera confusión; y (5) las actividades de la unidad de trabajo se ven afectadas frecuentemente por cambios de políticas, planes o prioridades determinadas por un escalafón directivo superior o por los clientes.

Las variables circunstanciales que afectan a la organización del grupo de trabajo incluyen el tipo de tecnología que se utiliza para hacer el trabajo y la estrategia competitiva de la organización. Es más probable que la alta dirección imponga papeles y procedimientos laborales cuando la tarea es sencilla y repetitiva que cuando es compleja y variable. Sin embargo, los procedimientos normalizados impuestos por la organización para maximizar la eficiencia sólo son un sustituto de la planificación y organización del líder cuando dan lugar a estrategias de rendimiento óptimo, lo que no siempre es cierto, incluso para tareas muy estructuradas. Existen muchos ejemplos de organizaciones en las que los operarios encuentran mejores formas de hacer el trabajo que los expertos.

La cooperación y el trabajo en equipo dependen del tamaño del grupo, de la estabilidad de sus miembros, de la similitud entre los miembros en cuanto a valores y experiencias, del sistema de recompensas y de la organización del trabajo. Es probable que haya más cohesión y cooperación en grupos pequeños con unos miembros estables y homogéneos. Es probable que la cooperación sea inferior cuando los miembros del grupo tienen trabajos muy especializados con distintos objetivos de las tareas, o cuando el sistema de recompensas promueve una intensa competencia entre los individuos. Dada la prevalencia del conflicto en las organizaciones, es probable que la creación del equipo siga siendo una función importante para la mayoría de los líderes.

La adecuación de los recursos necesarios para hacer el trabajo depende de los sistemas presupuestarios formales de la organización, de los sistemas de abastecimiento y de los sistemas de control de inventarios, así como de las condiciones económicas prevalecientes. Es más probable que se logre un nivel adecuado de recursos y apoyos cuando la organización es próspera y está creciendo que cuando la organización está en declive y tiene que superar graves carencias de recursos. Puesto que hay pocas organizaciones que tienen abundantes recursos adicionales en el actual mundo competitivo, es probable que el papel de obtener recursos siga siendo importante para la mayoría de los líderes.

La coordinación externa depende de la estructura formal de la organización. Una gran interdependencia lateral aumenta la cantidad de coordinación necesaria entre las subunidades de una organización. A veces, esta coordinación se ve facilitada por mecanismos integradores especiales, como cargos inte-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

gradores y comités transversales (Galbraith, 1973; Lawrence y Lorsch, 1967). La dependencia de los agentes externos, como clientes o subcontratistas, aumenta la necesidad de coordinación externa y, a veces, esta coordinación se ve favorecida por individuos que ostentan cargos especiales de vinculación. No obstante, los mecanismos estructurales que facilitan la coordinación externa no podrán probablemente sustituir por completo la necesidad de desempeñar este papel de líder.

Acciones a corto plazo para corregir las deficiencias

Una proposición básica de las teoría es que las acciones del líder para corregir cualquier deficiencia de las variables interventoras mejorarán el rendimiento del grupo. Un líder que no consigue reconocer las oportunidades de corregir las deficiencias de las variables interventoras clave, o que las reconoce pero que no actúa, o que actúa pero no tiene la habilidad necesaria, tendrá una eficacia inferior a la óptima. Un líder ineficaz puede empeorar las cosas al actuar de forma que aumenta y no disminuye la deficiencia de una o más variables interventoras. Por ejemplo, un líder que recurre a las tácticas de influencia coercitiva puede reducir el esfuerzo de los subordinados.

La Tabla 8-4 resume las posibles acciones a corto plazo para superar las deficiencias de las variables interventoras. Los líderes pueden influir sobre los miembros del grupo para que trabajen más

TABLA 8-4 Acciones del líder para superar las deficiencias de las variables interventoras

Los subordinados son apáticos o están desanimados respecto al trabajo.
- Definir metas que constituyen un reto y expresar su confianza en que los subordinados las pueden alcanzar.
- Expresar una visión atractiva de lo que podría conseguir el grupo o de en qué se podría convertir.
- Utilizar la persuasión racional y las interpelaciones inspiradoras para influir sobre el compromiso.
- Liderar con el ejemplo.
- Recurrir a las consultas y a la delegación de responsabilidades.
- Reconocer los esfuerzos.
- Recompensar la conducta eficaz.

Los subordinados están confusos sobre lo que tienen que hacer o cómo tienen que hacer su trabajo.
- Hacer claras asignaciones del trabajo.
- Definir metas concretas y ofrecer información sobre el rendimiento.
- Dar más líneas directrices sobre las actividades en curso.
- Dar formación o asesoramiento según sea necesario.
- Identificar las deficiencias de habilidades y organizar la formación de habilidades necesaria.
- Reclutar y contratar a individuos cualificados para trabajar en la unidad.

El grupo está desorganizado y/o utiliza malas estrategias de rendimiento.
- Desarrollar planes para alcanzar los objetivos.
- Identificar y corregir los problemas de coordinación.
- Reorganizar las actividades para aprovechar mejor los individuos, recursos y equipos.
- Identificar y eliminar las actividades ineficientes e innecesarias.
- Proporcionar una dirección más decisiva que las actividades actuales durante una crisis.

Existe una escasa coordinación y trabajo en equipo entre los miembros del grupo.
- Poner de relieve los intereses comunes y promover la cooperación.
- Fomentar la resolución constructiva de los conflictos y ayudar a mediar en los conflictos.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

- Aumentar los incentivos del grupo y reducir la competencia.
- Utilizar símbolos y rituales para aumentar la identificación con la unidad de trabajo.
- Utilizar actividades que fortalezcan al equipo.

El grupo tiene recursos inadecuados para hacer el trabajo.

- Solicitar o pedir prestados recursos específicos que se necesitan de inmediato para hacer el trabajo.
- Encontrar fuentes de abastecimiento alternativas o menos volubles.
- Racionar los recursos disponibles si es necesario.
- Iniciar proyectos de mejora para mejorar los equipos y las instalaciones.
- Ejercer presión política sobre las autoridades superiores para obtener un mayor presupuesto.

La coordinación externa con otras subunidades o agentes externos es débil.

- Crear una red con los iguales y agentes externos para desarrollar mejores relaciones de cooperación.
- Consultar más con los homólogos y agentes externos cuando se hacen planes.
- Mantener informados a los iguales y agentes externos sobre los cambios.
- Supervisar de cerca para detectar rápidamente los problemas de coordinación.
- Reunirse con los iguales y agentes externos para resolver los problemas de coordinación.
- Negociar acuerdos favorables con iguales y agentes externos para obtener los resultados del grupo.

deprisa o hagan un trabajo de mayor calidad (por ejemplo, ofreciendo incentivos especiales, dando una charla motivadora sobre la importancia del trabajo, definiendo metas que constituyen un reto). Los líderes pueden aumentar la capacidad de los miembros para hacer el trabajo (por ejemplo, enseñándoles mejores métodos para hacer el trabajo, clarificando la confusión sobre quién es responsable de qué). Los líderes pueden organizar y coordinar las actividades de forma más eficiente (por ejemplo, encontrando la manera de reducir los retrasos, la duplicación de los esfuerzos y el desperdicio de los mismos; haciendo un mejor ajuste entre trabajadores y tareas; encontrando mejores formas de aprovechar a los trabajadores y los recursos). Los líderes pueden obtener inmediatamente recursos necesarios para hacer el trabajo (por ejemplo, información, personal, equipos, materiales, suministros). Los líderes pueden actuar para mejorar la coordinación externa reuniéndose con los agentes externos para planificar las actividades y resolver las exigencias contradictorias que recaen sobre la unidad de trabajo.

El modelo no implica que sólo haya un patrón óptimo de conducta directiva en determinada situación. Los líderes pueden tener cierta elección entre variables interventoras para mejorar, y suele ser posible elegir entre distintos patrones de comportamiento para corregir determinada deficiencia. El patrón general de la conducta de liderazgo por el líder designado y por otros miembros del grupo es más importante que cualquier acción única. En este sentido, el modelo es parecido a las elecciones de Stewart (1976) (*véase* el Capítulo 2). Sin embargo, un líder cuya atención está centrada en variables interventoras que no son deficientes o importantes no logrará mejorar el rendimiento de la unidad.

Algunas características de la situación limitan la discrecionalidad del líder para hacer cambios y reaccionar a los problemas. Estas influencias son parecidas a las restricciones de Stewart (1976) y a los neutralizadores de Kerr y Jermier (1978). El grado en que un líder es capaz de hacer algo a corto plazo para mejorar cualquiera de las variables interventoras está limitado por el poder del cargo del líder, las políticas de la organización impuestas por la alta dirección, la tecnología que se utiliza para hacer el trabajo, y restricciones legales-contractuales (por ejemplo, acuerdos entre la dirección y los trabajadores, contratos con los proveedores, requisitos impuestos por las agencias gubernamentales). Las restricciones pueden impedir que un líder recompense o castigue a los miembros, cambie las asignaciones o procedimientos de trabajo, y obtenga provisiones y equipos.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Efectos a largo plazo sobre el rendimiento del grupo

A más largo plazo, los líderes pueden hacer mayores mejoras del rendimiento del grupo modificando la situación para hacer que sea más favorable. Los líderes eficaces actúan para reducir las restricciones, aumentar los sustitutos y reducir la importancia de variables interventoras que no se pueden modificar para mejorarlas. Además, los líderes eficaces emprenden acciones que tienen efectos directos pero retrasados sobre las variables interventoras. Los efectos indirectos (que se muestran con líneas de puntos en la Figura 8-6) se producen de manera simultánea con los esfuerzos continuados de hacer mejoras inmediatas en las variables interventoras. Estos efectos indirectos de los líderes suelen incluir secuencias de comportamientos relacionados que se realizan durante un mayor periodo de tiempo. Se tarda más en notar los efectos, pero suelen ser más importantes para la organización. Una distinción análoga entre efectos directos e indirectos también aparece en otros teóricos (por ejemplo, Hunt, 1991; Lord y Maher, 1991), y refleja la perspectiva de sistemas del liderazgo que parece estar ganando prominencia.

Se ha investigado más la conducta reactiva a corto plazo de los líderes que la conducta proactiva y a largo plazo, y sigue siendo difícil clasificar este último tipo de conductas de manera significativa. Parte de la investigación descriptiva revisada en el Capítulo 2 proporciona perspectivas útiles. Stewart (1976) describió cómo aprovechaban los directivos las distintas oportunidades de mejorar las condiciones, Mintzberg (1973) describió cómo iniciaban los directivos proyectos de mejora, Kanter (1982) describió cómo conseguían los directivos intermedios que se aceptaran las innovaciones, Kotter (1982) describió cómo consiguen los directivos que se acepten cuestiones a largo plazo de su agenda, y Gabarro (1985) describió cómo consiguen los consejeros delegados recuperar a organizaciones que están fracasando. La literatura que describe cómo cambian los líderes la misión o estrategia básica de una organización e influyen sobre la cultura de la organización se revisa con más detalle en los Capítulos 10 y 12.

Algunos ejemplos de acciones posibles que puede emprender un líder para mejorar la situación son las siguientes (*véase* también la Tabla 8-4):

- Lograr un mayor control de la adquisición de recursos necesarios para hacer el trabajo cultivando mejores relaciones con los proveedores, encontrando fuentes de abastecimiento alternativas, y reduciendo la dependencia de las fuentes volubles.
- Lograr un mayor control de la demanda de los productos y servicios de la unidad encontrando nuevos consumidores, abriendo nuevos mercados, haciendo más publicidad y modificando los productos o servicios para que sean más aceptables para los clientes y consumidores.
- Iniciar nuevas actividades más rentables para la unidad de trabajo que utilizarán mejor el personal, los equipos y las instalaciones.
- Iniciar programas de mejora a largo plazo para mejorar el personal, los equipos y las instalaciones de la unidad de trabajo, instituyendo equipos viejos, creando programas de formación y reconstruyendo las instalaciones.
- Modificar la estructura formal de la unidad de trabajo para resolver problemas crónicos y reducir las exigencias que recaen sobre el líder en términos de resolución de problemas a corto plazo, volviendo a definir las relaciones de autoridad, centralizando (o descentralizando) algunas decisiones, creando (o suprimiendo) cargos, modificando los sistemas de información y simplificando (o eliminando) normas y procedimientos normalizados.
- Alterar la cultura de la organización para poner de relieve los valores, creencias y normas que son fuentes de motivación internalizadas para sobresalir, aprender y cooperar.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Evaluación del modelo de múltiples vínculos

El modelo de múltiples vínculos es más complejo y exhaustivo que las teorías anteriores porque incluye más variables interventoras relevantes, una mayor gama de comportamientos del líder, y más variables circunstanciales. Fue una de las primeras teorías contingentes que puso de relieve los procesos de liderazgo desde el punto de vista del grupo en vez de desde el punto de vista de la díada.

El modelo tiene varias debilidades conceptuales. No especifica cómo interactúan los distintos tipos de conducta del líder entre sí con los efectos de las variables interventoras. Las acciones a largo plazo de los directivos sólo se describen en términos generales, es necesario hacer hipótesis concretas sobre estas conductas, la interacción entre variables circunstanciales no queda especificada de forma explícita y la teoría no consigue identificar las configuraciones comunes de dichas relaciones. Así pues, el modelo de múltiples vínculos sigue siendo más un marco conceptual general que una teoría refinada.

La complejidad del modelo hace difícil contrastarlo con un único estudio. El respaldo indirecto de algunas características del modelo proviene de investigaciones relevantes de otras teorías del liderazgo que incluyen características similares de la conducta de liderazgo. Sin embargo, hay un número relativamente reducido de estudios sobre la conducta del líder que incluyan variables interventoras y, como ya se ha señalado, los estudios sobre las variables circunstanciales proporcionaban resultados débiles y no concluyentes. La mejor posibilidad de contrastar el modelo podría ser el creciente interés en el liderazgo de equipos, que ha estimulado la investigación sobre modelos parecidos al de los múltiples vínculos (*véase* el Capítulo 11).

Teoría de los recursos cognitivos

Un modelo circunstancial más reciente desarrollado por Fielder y sus colaboradores (Fiedler, 1986; Fiedler y Garcia, 1987) se ocupa de las capacidades cognitivas de los líderes. Esta teoría analiza las condiciones en las que los recursos cognitivos, como la inteligencia y la experiencia, están relacionados con el rendimiento del grupo. Es una importante pregunta de la investigación, porque las organizaciones utilizan medidas de las experiencias anteriores y de inteligencia para seleccionar a los directivos. Según la teoría de los recursos cognitivos, el rendimiento del grupo de un líder viene determinado por una compleja interacción entre dos rasgos del líder (inteligencia y experiencia), un tipo de conducta del líder (liderazgo directivo) y dos características de la situación de liderazgo (estrés interpersonal y el carácter de la tarea del grupo).

Proposiciones

En la Figura 8-7 se muestran las relaciones causales fundamentales de la teoría de los recursos cognitivos. Según esta teoría, el estrés interpersonal del líder modera la relación entre la inteligencia del líder y el rendimiento de los subordinados. El estrés se puede deber a un jefe que crea un conflicto de papeles o exige milagros sin proporcionar los recursos y el respaldo necesarios. Otras fuentes de estrés incluyen las frecuentes crisis laborales y los graves conflictos con los subordinados. En situaciones de poco estrés, una gran inteligencia da lugar a buenos planes y decisiones. En esta situación, un líder muy inteligente recurre a su capacidad intelectual para analizar el problema y encontrar la mejor solución. Por el contrario, con mucho estrés, no hay ninguna relación (o una relación negativa) entre la inteligencia del líder y la calidad de la decisión. La teoría proporciona varias posibles explicaciones de por qué los líderes inteligentes toman a veces pésimas decisiones cuando están sometidos a estrés. La explicación más plausible es que el estrés interfiere con el procesamiento de la información y la toma de decisiones. En condiciones de mucho estrés, es más probable que el líder esté distraído y no sea capaz de

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

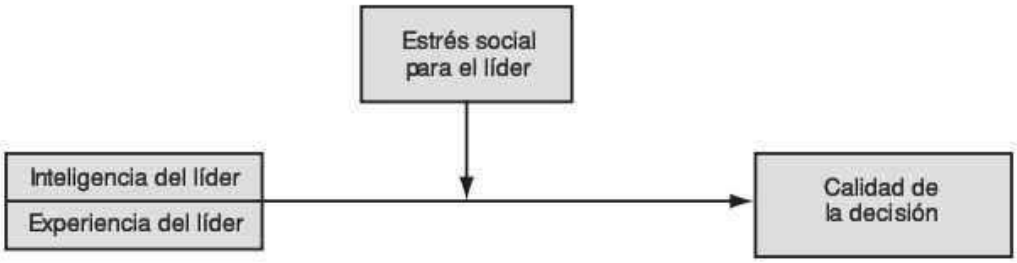

FIGURA 8-7 Principales relaciones causales de la teoría de los recursos cognitivos

centrarse en la tarea. La inteligencia no constituye una ventaja porque no se puede aplicar. El líder puede retirarse y dejar que el grupo vaya a la deriva, o puede mostrar una conducta improductiva que perturba los procesos del grupo.

El estrés interpersonal del líder también modera la relación entre la experiencia del líder y el rendimiento de los subordinados. Se suele medir la experiencia en términos de antigüedad en el trabajo, y se supone que da lugar a patrones de conducta habitual que permiten resolver eficazmente los problemas de las tareas. También se supone que las personas que están en situaciones de estrés tienden a abordar los problemas de las tareas volviendo a una conducta aprendida anteriormente más que considerándolos nuevos problemas. La experiencia estará relacionada positivamente con la calidad de las decisiones del líder en situaciones de gran estrés interpersonal, pero no con la calidad de la decisión en situaciones de poco estrés. Es de suponer que los líderes experimentados recurren fundamentalmente a la inteligencia en situaciones de poco estrés, y fundamentalmente a la experiencia en situaciones de mucho estrés. Los líderes con poca experiencia recurren a la inteligencia en ambas situaciones.

La teoría también describe una faceta de la conducta del líder que media en la relación entre los recursos cognitivos del líder y el rendimiento del grupo. Esta parte de la teoría es análoga a algunas partes del modelo de decisión normativo de Vroom-Yetton (1973) (*véase* el Capítulo 4). La inteligencia y pericia del líder contribuyen al rendimiento del grupo sólo cuando el líder es directivo y los subordinados requieren instrucciones para realizar eficazmente la tarea. La teoría supone que los líderes inteligentes diseñan mejores planes y estrategias de acción para hacer el trabajo que los líderes que no son inteligentes, especialmente cuando la tarea es compleja. La teoría también supone que los planes y decisiones del líder se comunican a los subordinados a través de la conducta directiva. Si el líder tiene poca capacidad, pero los miembros del grupo tienen mucha capacidad y también comparten los objetivos de las tareas del líder, el líder no directivo (participativo) es más eficaz que un líder directivo (autocrático) para una tarea compleja. En el caso de tareas sencillas y rutinarias que los subordinados ya saben cómo tienen que hacer, es probable que no haya ninguna relación entre la inteligencia del líder y el rendimiento del grupo, incluso en el caso de los líderes directivos.

Fiedler ha intentado relacionar la teoría de los recursos cognitivos con el modelo contingente del compañero de trabajo menos preferido (LPC) proponiendo que las puntuaciones LPC del líder pueden ser el determinante fundamental de la conducta directiva en situaciones de mucho y poco estrés. Sin embargo, no se han hecho muchos estudios para analizar esta posibilidad.

Investigación sobre la teoría de los recursos cognitivos

La evidencia que respalda la proposición de que el estrés modera el efecto de la inteligencia y la experiencia se identificó en un estudio de los oficiales de la guardia costera (Potter y Fiedler, 1981) y

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

en un estudio de los oficiales del cuerpo de bomberos (Frost, 1983). Sin embargo, sólo un estudio analizó las posibles razones de por qué modera el estrés la relación de la inteligencia y experiencia del líder con la eficacia. Gibson, Fiedler y Barrett (1993) volvieron a analizar los datos de un estudio anterior de grupos de tres personas de los cadetes del cuerpo de formación de oficiales de reserva que tenían que realizar una tarea creativa. En condiciones de poco estrés, la inteligencia tenía una relación positiva con la generación de ideas creativas tanto por los líderes como por los seguidores, y los líderes más inteligentes tenían grupos más productivos. En condiciones de mucho estrés, la inteligencia del líder no estaba relacionada con la generación de ideas creativas por el líder, y tenía una relación negativa con la generación de ideas creativas por parte de los seguidores. Los líderes inteligentes hablaban más, pero tendían a divagar y contribuían con pocas ideas útiles. Al dominar el debate, estos líderes dificultaban que los demás miembros contribuyesen más. El efecto neto era que, en condiciones de mucho estrés, los líderes más inteligentes tenían grupos menos productivos.

La proposición de que la capacidad intelectual está relacionada más con el rendimiento de los líderes directivos que con el de los líderes no directivos ha quedado respaldada, por lo general, en cinco estudios anteriores referidos por Fiedler y Garcia (1987, pág. 161) y en tres estudios posteriores (Blyth, 1987; Murphy, Blyth y Fiedler, 1992; Vecchio, 1990). Esta proposición de la teoría de los recursos cognitivos también queda respaldada por algunos estudios realizados para evaluar el modelo Vroom-Yetton (*véase* el Capítulo 4).

Limitaciones de la investigación

Es demasiado pronto para alcanzar cualquier tipo de conclusiones sobre la utilidad de la teoría. Los resultados de la investigación de validación no son concluyentes entre los distintos estudios, y los problemas metodológicos dificultan la interpretación de algunos de los resultados, mientras que no se han contrastado adecuadamente algunas facetas de la teoría (Fiedler, 1992; Gibson, 1992; Vecchio, 1990). Se han identificado varias deficiencias metodológicas.

La mayoría de los estudios citados por Fiedler y Garcia (1987) se llevaron a cabo para contrastar el modelo contingente LPC y sólo se revisaron posteriormente para contrastar la teoría de los recursos cognitivos. Estos estudios de correlación no proporcionan una contrastación exhaustiva de las proposiciones de la teoría (Vecchio, 1990). Un mejor diseño para la investigación sería un experimento que comparase los resultados de diversas combinaciones de inteligencia y experiencia en condiciones de estrés y de ausencia de estrés.

La faceta más controvertida de la teoría es la idea de que se puede predecir la eficacia del líder a partir de la inteligencia en condiciones de poco estrés y a partir de la experiencia en condiciones de mucho estrés. La teoría proporciona algunas razones posibles de las decisiones de mala calidad en situaciones de estrés, pero no se han verificado estas explicaciones. Se necesitan más estudios que midan los procesos mediadores.

La mayoría de los estudios de validación recurren a mediciones activas de la experiencia, como la antigüedad en el trabajo, en vez de utilizar una medida directa de la pericia relevante para el trabajo. Bettin y Kennedy (1990) concluyeron que se podía predecir el rendimiento del liderazgo de los oficiales del ejército a partir de la experiencia relevante anterior, pero no a partir de la antigüedad en el cargo actual, del tiempo servido o del número de cargos anteriores. Avery y sus colaboradores (2003) alcanzaron conclusiones análogas en el caso de los entrenadores de los equipos de baloncesto de la NBA. Otro problema relacionado con la utilización de la antigüedad en el cargo como medida de la experiencia es que esta medida puede estar contaminada por factores exógenos relacionados con el estrés. Una explicación alternativa de los resultados de Fiedler es que los líderes

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

experimentados tienen más tolerancia al estrés, porque los líderes que no podían superar el estrés ya habían dimitido o habían sido despedidos. Otra explicación alternativa es que los líderes experimentados han tenido más tiempo para desarrollar una red de relaciones de apoyo que les ayudará en situaciones estresantes.

Debilidades conceptuales

La teoría de los recursos cognitivos también tiene algunas debilidades conceptuales que limitan su utilidad para explicar el liderazgo eficaz. Una importante variable de rasgos en la teoría es la inteligencia general. No se ofrece ningún razonamiento explícito de la utilización de la inteligencia general en vez de habilidades competitivas específicas. Es probable que la teoría pudiera mejorar si se identificasen aspectos concretos de la capacidad intelectual relevantes para la tarea (Vecchio, 1990).

Sólo hay una conducta de liderazgo en la teoría, y es demasiado general como para capturar las complejidades que se han identificado en las investigaciones anteriores sobre el liderazgo participativo. El modelo Vroom-Yetton descrito en el Capítulo 4 proporciona una mejor explicación de los efectos de los procedimientos de decisiones participativos en distintas circunstancias. La teoría de los recursos cognitivos podría mejorar con una explicación más precisa de la influencia que tienen los recursos cognitivos sobre la conducta y la eficacia del líder.

Evaluación general de las teorías contingentes

La Tabla 8-5 muestra una lista de las principales características de las teorías contingentes descritas en este capítulo y del modelo de decisiones normativas de Vroom y Yetton (1973) descrito en el Capítulo 4. La tabla facilita la comparación de las teorías en cuanto a contenidos y validación. Las siete teorías incluyen variables circunstanciales moderadoras, pero la diversidad de variables circunstanciales es mayor en algunas teorías que en otras. Parece deseable que una teoría contingente incluya muchas facetas relevantes de la situación, pero ello dificulta la contrastación de la teoría. Las variables interventoras son útiles para explicar cómo influyen los líderes sobre el rendimiento de los subordinados, pero sólo tres teorías tienen variables interventoras explícitas.

Una teoría contingente queda respaldada por un patrón de resultados consistente con las proposiciones de la teoría. Si la teoría postula una cadena causal de efectos secuenciales de la conducta del líder hasta los resultados pasando por las variables interventoras, los resultados deben ser coherentes con esta explicación. Por desgracia, la mayoría de las teorías contingentes se define de manera tan ambigua que resulta difícil derivar proposiciones específicas que se puedan contrastar. La mayor parte de la investigación sólo proporciona una contrastación parcial de las teorías. Por lo general, la investigación padece de una ausencia de medidas precisas y recurre a un diseño de investigación deficiente que no permite hacer fuertes inferencias sobre el sentido de la causalidad (Korman y Tanofsky, 1975; Schriesheim y Kerr, 1977).

Algunos científicos conductistas han puesto en duda que las teorías contingentes, como las que se revisan en este capítulo, tengan utilidad para mostrar a los directivos cómo pueden ser más eficaces. Por ejemplo, McCall (1977) sostiene que el frenético ritmo del trabajo directivo, y la relativa falta de control del mismo por parte de los directivos, imposibilitan la aplicación de teorías complejas que especifican cuál es la conducta óptima para cada tipo de situación. Los directivos están tan ocupados resolviendo problemas que no tienen tiempo para pararse a analizar cuál es la situación utilizando un modelo complejo. McCall también pone en duda el supuesto implícito en la mayoría de las teorías contingentes de que hay una única forma mejor de actuar en determinada situación. Los líderes afrontan una

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 8-5 Comparación de las teorías contingentes

Teoría contingente	*Rasgos del líder*	*Conducta del líder*	*Variables circunstanciales*	*Variables interventoras*	*Resultados de la validación*
Modelo contingente LPC	LPC	Ninguna	Estructura de la tarea, relaciones L-M	Ninguna	Muchos estudios, cierto respaldo
Teoría del camino-meta	Ninguno	Instrumental, alentadora, participativa, de consecución	Muchas facetas	Expectativas, valencias, ambigüedad del papel	Muchos estudios, cierto respaldo
Teoría del liderazgo situacional	Ninguno	Tareas y relaciones	Madurez del subordinado	Ninguna	Pocos estudios, poco respaldo
Teoría de los sustitutos del liderazgo	Ninguno	Instrumental, alentadora	Muchas facetas	Ninguna	Pocos estudios, no concluyentes
Modelo de los múltiples vínculos	Ninguno	Muchas facetas	Muchas facetas	Esfuerzo, capacidad, organización, trabajo en equipo, recursos, coordinación externa	Pocos estudios, no concluyentes
Teoría de los recursos cognitivos	Inteligencia y experiencia	Directiva	Estrés, capacidad del grupo	Ninguna	Pocos estudios, cierto respaldo
Teoría de las decisiones normativas	Ninguno	Procedimientos de decisión	Muchas facetas	Calidad y aceptación de la decisión	Muchos estudios, buen respaldo

inmensa variedad de situaciones que cambian rápidamente, y hay varios patrones de comportamiento distintos que pueden ser igualmente eficaces en la misma situación. Las teorías contingentes no proporcionan suficientes líneas directrices en forma de principios generales para ayudar a los directivos a reconocer los requisitos subyacentes del liderazgo y las elecciones posibles en multitud de actividades y problemas fragmentados que tienen que abordar. Puede que lo que se necesite sea una teoría que tenga tanto elementos universales (por ejemplo, principios generales) como elementos circunstanciales (por ejemplo, líneas directrices para ayudar a identificar comportamientos deseables para determinado tipo de situación).

Aplicaciones para los directivos

A pesar de sus deficiencias, las teorías contingentes y la investigación relacionada proporcionan ideas intuitivas sobre el liderazgo eficaz en distintas situaciones. Las siguientes líneas directrices, resumidas en la Tabla 8-6, describen las condiciones en las que es probable que las conductas concretas del

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 8-6 Líneas directrices para los líderes

- Mantener la sensibilización sobre la situación.
- Utilizar más planificación para una tarea larga y compleja.
- Consultar más con los individuos que tienen el conocimiento relevante.
- Proporcionar más instrucciones a los individuos con papeles interdependientes.
- Proporcionar más instrucciones e información cuando se produce una crisis.
- Supervisar más estrechamente una tarea crítica o a un individuo inconsistente.
- Proporcionar más asesoramiento a un subordinado inexperto.
- Alentar más al individuo que tiene una tarea muy estresante.

liderazgo mejoren la satisfacción y el rendimiento del subordinado. Se pueden encontrar proposiciones circunstanciales adicionales en otros capítulos del libro.

• Mantener la sensibilización sobre la situación

La sensibilización sobre la situación significa que se comprenden las características de la situación que son relevantes para la eficacia de un directivo. Es importante comprender los acontecimientos y tendencias externas que afectarán al rendimiento y que requerirán ajustes de la estrategia y de los procesos de trabajo. También es importante comprender los procesos y las personas que pertenecen a la organización. Es difícil resolver un problema, iniciar un cambio o lograr el compromiso sin una clara comprensión de los valores y creencias compartidas que constituyen la cultura de la organización, los acontecimientos y decisiones anteriores que determinan cómo ha llegado la organización a dónde se encuentra ahora, el impacto que pueden tener los cambios propuestos sobre los procesos de trabajo y los consumidores, y los procesos políticos que afectan a las grandes decisiones. Para ser más sensibles sobre la situación, es necesario buscar activamente bajo las apariencias superfluas para investigar los acontecimientos anteriores, las relaciones de poder, las relaciones interpersonales, los procesos informales, los objetivos ocultos y las actitudes y sentimientos de las personas que participarán en una decisión o se verán afectadas por ella. Los procedimientos para obtener y analizar información sobre la situación se describen en los Capítulos 4, 10 y 12.

• Utilizar más planificación para las tareas largas y complejas

Una tarea larga y compleja es una tarea que incluye muchas actividades interrelacionadas realizadas por un gran número de personas durante un periodo de tiempo considerable (por ejemplo, semanas o meses). La realización de una tarea con éxito, a tiempo, y con un gasto mínimo de recursos requiere una detallada planificación de las actividades. La planificación es más útil cuando se conocen con anticipación los pasos necesarios para realizar la tarea, y cuando el entorno es relativamente predecible. Algunos ejemplos de estas actividades incluyen un proyecto de construcción, la instalación de nuevos equipos, la introducción de nuevos sistemas informáticos, y el diseño y ejecución de un programa de formación. El líder debería identificar una lista de actividades necesarias, definir la secuencia óptima de las mismas, estimar cuándo tiene que empezar y acabar cada actividad, decidir quién es responsable de realizar cada actividad e identificar los recursos necesarios. Cuando el líder es responsable de dirigir una sencilla tarea rutinaria que no requiere mucho tiempo, no es necesario hacer un plan detallado.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

- **Consultar más con los individuos que tienen los conocimientos relevantes**

Una importante prescripción del modelo Vroom-Yetton (1973) (*véase* el Capítulo 4) era la necesidad de un liderazgo más participativo cuando la tarea es compleja y no está estructurada, y cuando los subordinados (o miembros del equipo) tienen los conocimientos e ideas creativas relevantes sobre la forma de realizar la tarea. Una condición adicional para la utilización eficaz de la consulta es la congruencia de las metas. Es probable que la calidad de las decisiones mejore cuando el líder consulta a individuos que tienen tanto la pericia relevante como un fuerte compromiso para alcanzar los objetivos de la tarea. A veces, resulta adecuado organizar reuniones para resolver los problemas conjuntamente y, en otras ocasiones, es más adecuado consultar a uno o dos individuos antes de tomar la decisión.

- **Proporcione más instrucciones a los individuos con papeles interdependientes**

La interdependencia del papel entre los miembros de un grupo aumenta la ambigüedad del papel porque exige frecuentes ajustes mutuos de la conducta. Un equipo no logrará un gran rendimiento salvo que las acciones de sus miembros estén muy bien coordinadas. Incluso cuando las tareas individuales parecen relativamente estructuradas, es posible que los miembros estén confundidos sobre cómo se hacen los ajustes mutuos para coordinar sus acciones. La confusión es mayor cuando los miembros del equipo carecen de experiencia anterior para realizar una determinada tarea de equipo. Algunos ejemplos incluyen el caso de un equipo de reciente creación, un equipo ya establecido que experimenta un cambio significativo de sus miembros, o un equipo establecido que debe realizar un nuevo tipo de tarea. Este tipo de situaciones requiere una dirección continua para coordinar las acciones interdependientes de los distintos miembros del equipo. Se puede reducir la cantidad de dirección necesaria por parte del líder pidiendo al equipo que practique su reacción a una crisis simulada, de forma que los miembros se acostumbran a trabajar en estrecha cooperación y pueden anticipar el comportamiento de los demás. Los ejemplos incluyen los equipos de deporte (por ejemplo, baloncesto, jockey sobre hielo), los equipos de rescate, los equipos de combate y los que operan con equipos complejos (por ejemplo, aviones, submarinos).

- **Proporcione más instrucciones e información cuando se produce una crisis**

La necesidad de una mayor dirección es especialmente elevada en el caso de un equipo que debe reaccionar rápidamente y de forma coordinada para afrontar una grave crisis o emergencia para la que no está preparado. Saber cómo mantener la calma y afrontar una crisis de forma sistemática pero decisiva requiere que el líder tenga considerables habilidades y confianza en sí mismo. Es esencial que el líder haga un rápido pero sistemático análisis de la situación, organice la respuesta adecuada, dirija las acciones de los miembros del grupo, y mantenga informados a los subordinados sobre el carácter de la crisis y qué es lo que se está haciendo para superarla (Torrance, 1954; Yukl y Van Fleet, 1982). A falta de información precisa y a tiempo, es probable que se produzcan rumores perniciosos, y que la gente se desanime y se sienta temerosa. Un directivo puede ayudar a prevenir un estrés innecesario entre los subordinados interpretando los acontecimientos amenazantes y poniendo de relieve los elementos positivos en vez de dejar que la gente se centre en las cuestiones relativas. Cuando sea posible, resulta útil proporcionar una breve información en intervalos regulares sobre los progresos de los esfuerzos para superar la crisis.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

- **Supervise más de cerca una tarea crítica o a una persona inconsistente**

La supervisión proporciona la información necesaria para detectar y corregir los problemas de rendimiento. Es adecuado hacer una supervisión más frecuente e intensiva de una tarea crítica que tiene una gran exposición, de forma que se puedan detectar los problemas antes de que se agraven tanto que su corrección resulte difícil y cara. Sin embargo, la cantidad de supervisión adecuada depende también de la fiabilidad de los subordinados que están haciendo la tarea. Cuanto menos consistente y competente sea un subordinado, más supervisión habrá que hacer. Una forma adecuada de supervisión en esta situación es la utilización de la observación y de preguntas concretas sobre el trabajo. Un estilo de interrogación exploratoria y no evaluadora es mejor que un tono crítico y amenazante. Las preguntas suelen permitir obtener más información si se expresan de forma abierta que si se plantean de forma que se puede dar una sencilla respuesta de sí-no. Por ejemplo, pida al subordinado que explique qué es lo que se ha hecho, en vez de preguntarle si hay algún problema. A los subordinados les suele dar miedo informar a sus superiores sobre los problemas, errores y retrasos, especialmente cuando es probable que la respuesta sea una expresión de ira por parte de su jefe. Así pues, es esencial reaccionar a la información sobre los problemas de forma constructiva y no castigadora.

- **Proporcione más asesoramiento a un subordinado inexperto**

Cuando el trabajo es complejo y el subordinado es inexperto, se necesitan más instrucciones de asesoramiento por parte del líder. Es probable que los subordinados que son nuevos en el trabajo carezcan de experiencia, pero también ocurre cuando se produce un cambio importante en la forma de realizar el trabajo (por ejemplo, nuevas tecnologías, puestos de trabajo reconfigurados). Un líder que tenga mucha pericia puede ayudar a un individuo a descubrir los motivos de un mal rendimiento. Un planteamiento de diagnóstico consiste en revisar conjuntamente, paso a paso, la forma en que el individuo realiza la tarea para decidir si se omite algún paso esencial, si se dan pasos innecesarios o si hay pasos clave que se realizan de manera incorrecta. Para aumentar la confianza en uno mismo para la resolución de los problemas, resulta mejor animar a la persona a que sugiera formas de mejorar el rendimiento en vez de dictar lo que hay que hacer. Ayude al individuo a evaluar las ideas para mejorar el rendimiento haciendo preguntas exploratorias sobre las mismas. Cuando sea adecuado, sugiera otras cosas adicionales que pueda tener en cuenta el individuo para mejorar su rendimiento. Si resulta evidente que es necesario dar más instrucciones sobre determinada faceta de la tarea, llévese al individuo a otra parte y muéstrele cómo se hace correctamente el trabajo, o pida a un compañero de trabajo experimentado que dé esta instrucción.

- **Sea más alentador con un individuo que tiene que hacer una tarea muy estresante**

Una persona que se siente emocionalmente afectada tendrá más dificultad para realizar una tarea con éxito, sobre todo si requiere un razonamiento y una resolución de problemas. El estrés aumenta por las exigencias poco razonables, por los problemas incontrolables, por las difíciles relaciones interpersonales (por ejemplo, consumidores críticos, ofensivos), condiciones peligrosas (por ejemplo, los bomberos, el ejército, el trabajo de la policía), y por el riesgo de cometer errores caros (cirugía, asesor financiero, mantenimiento de una aeronave). Los individuos en estas situaciones necesitan un mayor respaldo emocional, que puede ser proporcionado por el líder, los compañeros de trabajo y otros individuos ajenos a la organización. Es especialmente importante que el líder reduzca, en vez de aumen-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

tar, el estrés que padece un subordinado. El estrés se reduce mostrando aprecio, escuchando los problemas y quejas, proporcionando ayuda cuando es necesario, haciendo cosas para que el entorno de trabajo sea más agradable, y protegiendo al trabajador de exigencias innecesarias realizadas por agentes externos. Se aumenta el estrés siendo crítico, haciendo demandas que no son razonables, presionando al individuo para que trabaje más deprisa, e insistiendo en el cumplimiento de requisitos burocráticos innecesarios.

Resumen

Un trabajo directivo es demasiado complejo e impredecible como para recurrir a un conjunto de respuestas normalizadas a los acontecimientos. Los líderes eficaces están analizando continuamente la situación y determinando cómo tienen que adaptar su comportamiento a la misma. Buscan comprender los requisitos de la tarea, las restricciones que impone la situación, los procesos interpersonales que determinan el curso de acción que tiene más probabilidades de tener éxito. Este capítulo ha analizado seis teorías contingentes iniciales que describen distintos patrones de conducta (o rasgos) del líder ante distintas situaciones.

El modelo contingente del compañero menos preferido aborda la influencia moderadora de tres variables circunstanciales sobre la relación entre un rasgo del líder (LPC) y el rendimiento del subordinado. Según este modelo, los líderes que tienen una elevada puntuación LPC son más eficaces en situaciones moderadamente favorables, mientras que los líderes con una puntuación LPC reducida son más eficaces en situaciones que son, o bien muy favorables, o bien muy desfavorables.

La teoría del camino-meta del liderazgo analiza cómo influyen las características de la conducta del líder sobre la satisfacción y motivación de los subordinados. Por lo general, los líderes motivan a los subordinados influyendo sobre sus percepciones de las probables consecuencias de distintos niveles de esfuerzo. Si los subordinados consideran que se pueden alcanzar resultados valorados sólo cuando hacen un importante esfuerzo, y que su esfuerzo tendrá éxito, es probable que lo hagan. Las características de la situación, como el carácter de la tarea, el entorno de trabajo o las características de los subordinados determinan el nivel óptimo de cada tipo de conducta de liderazgo para mejorar la satisfacción y el esfuerzo de los subordinados.

En la teoría del liderazgo situacional, la combinación adecuada de conductas del líder orientadas a las tareas y orientadas a las relaciones depende de la confianza y habilidades de un subordinado respecto a la tarea. Con el tiempo, el líder puede llegar a aumentar la madurez del subordinado con una intervención de desarrollo.

La teoría de los sustitutos del liderazgo identifica características de la situación que hacen que la conducta del liderazgo sea redundante o irrelevante. Hay diversas características de los subordinados, las tareas y la organización que actúan como sustitutos del liderazgo y/o neutralizadores de sus efectos. Los sustitutos hacen que algunos tipos de conductas del líder sean innecesarios y redundantes, mientras que los neutralizadores son restricciones que impiden que el líder haga algo para mejorar las condiciones.

El modelo de múltiples vínculos describe cómo puede influir sobre las variables interventoras para mejorar la eficacia del grupo. El rendimiento de un grupo o subunidad de una organización es mayor cuando los miembros tienen elevadas habilidades y motivaciones para realizar las tareas, están organizados de forma eficiente, tienen un alto grado de cooperación entre los miembros, disponen de los recursos adecuados, y las actividades de la unidad están coordinadas con las de las unidades interdependientes. Estas variables interventoras se ven afectadas por diversas variables circunstanciales además de

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

por las acciones del líder. A corto plazo, un líder puede mejorar el rendimiento del grupo emprendiendo acciones directas para corregir cualquier deficiencia existente en las variables interventoras. A largo plazo, el líder puede mejorar el rendimiento del grupo emprendiendo acciones para hacer que la situación sea más favorable. Estas acciones pueden incluir la reducción de las restricciones, la promoción de los sustitutos, la modificación de la importancia relativa de las variables interventoras, o la realización de cambios para mejorar indirectamente las variables interventoras.

La teoría de los recursos cognitivos analiza las condiciones en las que los recursos cognitivos, como la inteligencia y la experiencia, se relacionan con el rendimiento del grupo. Las variables circunstanciales, como el estrés interpersonal, el apoyo del grupo, y la complejidad de la tarea, determinan si la inteligencia y experiencia de un líder promueven el rendimiento del grupo. La conducta directiva del líder es una variables interventora que se utiliza para explicar cómo afectan los recursos cognitivos del líder al rendimiento del grupo.

Las teorías contingentes revisadas en este capítulo son complejas y resulta difícil contrastarlas. Aunque proporcionan perspectivas sobre las razones de la eficacia del liderazgo, una importante limitación de estas teorías es la falta de una atención suficiente a los procesos de liderazgo que transforman la manera en que los seguidores se ven a sí mismos y a su trabajo. Una mejor descripción de estos procesos proviene de las teorías del liderazgo transformacional y carismático que se analizan en el próximo capítulo.

Preguntas para la revisión y el debate

1. ¿Qué es una variable circunstancial moderadora?
2. Explique brevemente la teoría del camino-meta.
3. Explique brevemente la teoría de los sustitutos del liderazgo.
4. Explique brevemente el modelo de los múltiples vínculos.
5. Explique brevemente el modelo contingente LPC de Fiedler.
6. Explique brevemente la teoría de los recursos cognitivos de Fiedler.
7. Explique brevemente la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.
8. Compare y contraste las teorías contingentes de este capítulo en cuanto a su grado de análisis, características del líder, procesos explicativos, y número y tipo de variables circunstanciales.
9. ¿Qué teoría cree usted que es más útil para ayudar a los directivos a ser más eficaces?
10. ¿Cómo respalda la evidencia empírica a cada una de las teorías?
11. ¿En qué situaciones es más probable que sean eficaces la planificación, clarificación y supervisión?
12. ¿En qué situaciones es más probable que sean eficaces el apoyo, el asesoramiento y la consulta?
13. ¿Puede pensar en alguna situación en la que el grupo puede funcionar eficazmente sin ningún liderazgo (o bien un líder designado o bien varios miembros del grupo)?

Conceptos clave

- Modelo de recursos cognitivos
- Intervención de desarrollo
- Liderazgo directivo
- Variable interventora

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

- Liderazgo instrumental
- Compañero menos preferido
- Modelo contingente LPC
- Variable moderadora
- Modelo de múltiples vínculos
- Neutralizador
- Teoría del camino-meta
- Sustituto del liderazgo

CASO

Foreign Auto Shop

Parte 1

Alan ha sido propietario y directivo de un pequeño taller de reparación de automóviles durante siete años. El taller tiene una clientela estable y leal que valora el hecho de que recibe un servicio rápido y de confianza a un precio razonable. Alan tiene empleados a siete mecánicos y dos administrativos.

Gil y Hans son los dos mecánicos más mayores, y es fácil supervisarlos. Cuando Alan les asigna un trabajo (fundamentalmente trabajos especializados de mucha precisión), lo hacen rápidamente y apenas cometen errores. Bart y Herbie también son mecánicos muy cualificados. Bart está especializado en reparar motos, y Herbie es un genio para resolver problemas de ingeniería. Tres trabajadores más jóvenes hacen el trabajo que requiere una menor cualificación, bajo la dirección más atenta de Alan. Kirk tiene una licenciatura en Artes Industriales, pero no podía conseguir un trabajo sin cambiar de ciudad, y parece resignado a trabajar de mecánico. LaMont disfruta trabajando en automóviles deportivos y se está convirtiendo en un experto en el manejo de instrumentos electrónicos de diagnóstico. Joanie hace trabajos generales de mecánica, y los hace bien.

Alan atiende a los clientes cuando dejan el automóvil por la mañana, y planifica el trabajo, asignando a cada mecánico un automóvil. La mayor parte del trabajo la realiza un solo mecánico pero, en ocasiones, un trabajo requiere que dos mecánicos trabajen juntos. El trabajo de reparación de automóviles y de revisiones rutinarias está bien definido; existen procedimientos y tiempos normalizados para hacer cada tipo de tarea de reparación. Los mecánicos reciben información sobre la calidad de su trabajo probando el automóvil y a partir de lo que dicen los clientes (que se quejarán si no se ha arreglado algo). Alan no dedica demasiado tiempo a dirigir o supervisar los trabajos de reparación. Deja trabajar a los mecánicos salvo que tengan un problema que requiera su asesoría técnica. Casi nunca le dice a nadie lo que tiene que hacer de forma directiva. Por el contrario, sugiere diversas formas de resolver el problema, o enseña cómo lo habría resuelto él. Cuando no está ocupado con responsabilidades administrativas, a Alan le gusta trabajar junto a sus mecánicos, estando disponible para responder a cualquier pregunta sobre el trabajo. El estilo del liderazgo de Alan es acorde a su personalidad relajada.

Alan también anima a sus empleados a participar en la toma de decisiones, como el tipo de equipos que debe comprar o cómo se puede mejorar la calidad. Saben que Alan es sincero cuando les pide su opinión y no sólo lo está haciendo como una estrategia manipuladora para minimizar su oposición a las decisiones que ya se han tomado. La franqueza y equidad de Alan le han proporcionado un continuo respeto y confianza de sus empleados. ◆

FUENTE: Adaptado de William J. Wasmuth y Leonard Greenhalgh, *Effective Supervisión: Developing Your Skills Through Critical Incidents*. Prentice Hall, Copyright © 1979.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

PREGUNTAS

1. ¿Cuál es la situación de liderazgo habitual en el taller del automóvil (analice el carácter de las tareas, los subordinados y el entorno)?
2. Describa el estilo del liderazgo típico de Alan y evalúe si es adecuado para la situación del liderazgo.

Parte 2

Alan miraba hacia el horizonte por la ventana de su oficina. El cielo estaba muy oscuro en las colinas colindantes, y la tormenta parecía avanzar rápidamente hacia el valle en el que se encuentra su taller del automóvil. Sólo por seguridad, Alan salió y subió las ventanillas de los automóviles de los clientes aparcados en la calle. Observó que el arroyo ya estaba crecido debido al deshielo de la nieve durante los cálidos días primaverales. Antes de que pudiera volver al taller, un súbito chubasco de enormes gotas de lluvia lo empapó. Algunos de los mecánicos se rieron de él por "no tener el sentido común de resguardarse de la lluvia".

Tras quince minutos de intensa lluvia, Alan se dio cuenta de que no se trataba de una tormenta normal. Salió a mirar el arroyo otra vez y constató que ya había crecido hasta casi llegar a la calle. Alan consideró que no haría falta mucho tiempo para que el agua embarrada inundara el aparcamiento y empezara a entrar por la puerta del taller. Entró corriendo y gritó a sus empleados que el arroyo se iba a desbordar. Pidió a tres mecánicos que lo dejaran todo y empezaran a mover los automóviles. Los automóviles que estaban aparcados cerca del arroyo tenían que ser llevados, empujados o remolcados a la gran colina al otro lado de la carretera. Alan ordenó a los demás mecánicos que guardaran las herramientas y ayudaran a mover las cajas de recambios y materiales del suelo a las estanterías del almacén y la oficina. Alan estaba recibiendo la atención de todos, pero nadie parecía moverse. Como mucho, parecía que los mecánicos se estaban divirtiendo.

Kirk se acercó a Alan con una sonrisa displicente en la boca. "Venga, Alan", dijo. "No hay de qué preocuparse. El agua nunca ha subido más de un centímetro en el aparcamiento. Nunca ha entrado en...".

Alan le interrumpió, mirándole directamente a los ojos, y afirmó de forma más impositiva: "Escúchame, Kirk, y ¡escúchame bien! Tú y los demás vais a hacer lo que os digo, ¡y lo vais a hacer ahora! Luego si queréis discutimos si es una buena idea o no".

En ese momento los mecánicos lo dejaron todo y empezaron a prepararse para una inundación fulminante. Alan gritaba órdenes a medida que los ayudaba a quitar todo lo que pudiera quedar dañado por el agua. Todas las cajas estaban levantadas del suelo antes de que las primeras gotas de agua pasaran por debajo de la puerta. Cuando el agua les llegaba a los tobillos, todos los automóviles que estaban dentro del taller descansaban encima de ladrillos.

En el nivel máximo, el agua llegó a estar a quince centímetros dentro del taller, pero la lluvia paró y salió el sol. El nivel del agua empezó a disminuir lentamente, pero no salió por completo del taller hasta pasadas las nueve de la noche. A las 10, los mecánicos volvieron de forma voluntaria al taller para ayudar a limpiar, lo que no se acabó hasta las tres de la madrugada. Alan agradeció personalmente a cada mecánico su esfuerzo y les dio la mañana siguiente libre.

Al día siguiente, por la tarde, Alan dio un discurso informal durante un descanso para tomar café. Reconoció a los mecánicos todo su esfuerzo para evitar la pérdida de miles de dólares en daños. Incluso se tomó la molestia de destacar las contribuciones concretas que había hecho cada

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

uno. Por ejemplo, agradeció a LaMont su rapidez de pensamiento para desconectar la electricidad antes de que el agua llegara a los enchufes. Agradeció a Kirk su idea de levantar los automóviles dentro del taller. Y así con todos, por muy pequeña que hubiera sido la contribución, mostró su agradecimiento.

A las cinco se habían ido todos excepto Gil, el mecánico más mayor. Decidió quedarse y charlar con Alan.

"¡Ayer nos sorprendiste a todos!" le dijo. "No nos podíamos creer que fueras tú".

"¿Qué quieres decir?", preguntó Alan, fingiendo sentirse molesto.

"¡Te parecías a mi antiguo sargento chusquero!" rió Gil. "¡Normalmente, nos hablas con tanta suavidad que se nos olvida que eres el jefe!"

"A lo mejor soy demasiado suave", contestó Alan. "Cuando os pedí al principio que os preparaseis para la inundación os reísteis todos de mí". ◆

PREGUNTAS

1. Describa el estilo de liderazgo de Alan durante la inundación, y evalúe si fue adecuado para la situación.
2. Identifique las conductas de Alan cuando acabó la inundación.
3. ¿Cómo debería comportarse Alan con sus empleados en el futuro?

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

CAPÍTULO

9 LIDERAZGO CARISMÁTICO Y TRANSFORMACIONAL

www.elsolucionario.net

Objetivos de aprendizaje

Al estudiar este capítulo, debe llegar a entender:

- En qué difieren las teorías del liderazgo carismático y transformacional de las teorías anteriores sobre el liderazgo.
- Las similitudes y discrepancias entre las principales teorías del liderazgo carismático y transformacional.
- Por qué se determinan conjuntamente las atribuciones del carisma entre el líder, los seguidores y la situación.
- Cuáles son los rasgos, conductas y procesos de influencia implicados en el liderazgo carismático y transformacional.
- Por qué el liderazgo carismático puede provocar consecuencias indeseables para los seguidores y la organización.
- Cuáles son los métodos de investigación que se han utilizado para evaluar las teorías del liderazgo transformacional y carismático.
- Las principales conclusiones de la investigación empírica sobre los efectos del liderazgo carismático y transformacional.
- Cómo se aplican las teorías para ser más eficaz como líder.

En la década de 1980, los investigadores especializados en la dirección empezaron a mostrarse muy interesados por las características emocionales y simbólicas del liderazgo. Estos procesos nos ayudan a comprender cómo influyen los líderes sobre los seguidores para que hagan autosacrificios y pongan las necesidades de la misión o de la organización por delante de sus intereses materialistas personales. Las teorías del liderazgo carismático y transformacional describen esta importante faceta del liderazgo.

Muchos autores utilizan los términos *transformacional* y *carismático* como sinónimos pero, a pesar de las similitudes, existen algunas diferencias importantes. Este capítulo describe las principales teo-

www.elsolucionario.net

rías, analiza la investigación empírica relevante, compara el liderazgo carismático y transformacional, evalúa las teorías y proporciona algunas líneas directrices prácticas para los líderes. El capítulo parte de una breve revisión de dos teorías iniciales que han influido sobre el concepto actual que se tiene del liderazgo carismático y transformacional.

Dos teorías iniciales

Carisma

Las teorías actuales sobre el liderazgo carismático han estado muy influidas por las ideas de un sociólogo pionero llamado Max Weber. *Carisma* viene de la voz griega que significa "don de inspiración divina", como la capacidad de realizar milagros o predecir acontecimientos futuros. Weber (1947) utilizó el término para describir una forma de influencia basada, no en la tradición o en la autoridad formal, sino más bien en las percepciones que tienen los seguidores de que el líder está dotado de cualidades excepcionales. Según Weber, el carisma surge durante una crisis social, cuando emerge un líder con una visión radical que ofrece una solución a la crisis y atrae a seguidores que creen en su visión. Los seguidores experimentan ciertos éxitos que hacen que la visión parezca alcanzable, y terminan percibiendo al líder como un individuo extraordinario.

Durante las últimas dos décadas, varios sociólogos han formulado nuevas versiones de la teoría para describir el liderazgo carismático en las organizaciones (por ejemplo, Conger y Kanungo, 1987, 1998; House, 1977; Shamir, House y Arthur, 1993). Estas teorías "neocarismáticas" incorporan algunas de las ideas de Weber, pero en otro sentido se alejan de su concepto inicial del liderazgo carismático (Beyer, 1999; Conger, 1989). Las teorías neocarismáticas describen las motivaciones y conductas de los líderes carismáticos, y los procesos psicológicos que explican cómo influyen estos líderes sobre sus seguidores (Jacobsen y House, 2001).

Liderazgo transformador

Las teorías del liderazgo transformacional han estado muy influidas por James McGregor Burns (1978), que escribió un gran éxito de ventas sobre el liderazgo político. Burns contrastó el liderazgo transformador con el liderazgo transaccional. El liderazgo transformador apela a los valores morales de los seguidores en un intento de aumentar su concienciación sobre cuestiones éticas y de movilizar sus energías y recursos para reformar las instituciones. El liderazgo transaccional motiva a los seguidores apelando a sus intereses egoístas e intercambiando beneficios. Para un líder político, estas actividades incluyen la provisión de puestos de trabajo, subsidios, contratos gubernamentales lucrativos y apoyo a una legislación deseada a cambio de contribuciones a la campaña y de votos para reelegir al líder. En el caso de los líderes de las grandes empresas, el liderazgo transaccional implica que proporcionan un salario y otras prestaciones a cambio del esfuerzo en el trabajo. El liderazgo transaccional puede implicar valores, pero son valores relevantes para el proceso de intercambio, como la honradez, la equidad, la responsabilidad y la reciprocidad. Finalmente, Burns también identificó una tercera forma de influencia del liderazgo basada en la autoridad legítima y en el respeto de las reglas y la tradición. Las organizaciones burocráticas ponen el énfasis en este tipo de influencia más que en la influencia basada en el intercambio o la inspiración.

El proceso por el que los líderes apelan a los valores emociones de los seguidores es una característica central de las teorías actuales del liderazgo transformacional y visionario en las organizaciones

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

(por ejemplo, Bass, 1985, 1996; Bennis y Nanus, 1985; Sashkin, 1988; Tichy y Devanna, 1986, 1990). Al contrario que Burns, sin embargo, las teorías más nuevas del liderazgo transformacional se ocupan más de la consecución de objetivos pragmáticos de las tareas que de la elevación moral de los seguidores o la reforma social. En el Capítulo 14 se analizan las ideas de Burns sobre el liderazgo ético.

Teoría de la atribución del liderazgo carismático

Conger y Kanungo (1987) propusieron una teoría del liderazgo carismático basada en el supuesto de que el carisma es un fenómeno que depende de las atribuciones. Posteriormente, Conger (1989) y Conger y Kanungo (1998) presentaron una versión refinada de la teoría. Según ésta, la atribución de los seguidores de las cualidades carismáticas de un líder viene determinada de manera conjunta por la conducta del líder, su pericia y las características de la situación.

Rasgos y comportamientos del líder

Las atribuciones que hacen los seguidores del carisma dependen de diversos tipos de comportamiento del líder. No se supone que estas conductas estén presentes en todos los líderes carismáticos en la misma medida, y la importancia relativa que tiene cada tipo de conducta para la atribución del carisma depende, en cierta medida, de la situación de liderazgo.

Es más probable que se atribuya carisma a los líderes que defienden una visión que discrepa en gran medida del estatus quo, pero que sigue estando dentro del margen de aceptación de los seguidores. Es decir, los seguidores no aceptarán una visión excesivamente radical, y es probable que consideren que un líder que defiende esa visión es incompetente o está loco. Los líderes que no son carismáticos suelen defender el estatus quo, o defienden únicamente pequeños cambios incrementales.

Es más probable que se atribuya carisma a los líderes que actúan de manera poco convencional para alcanzar su visión. Los métodos del líder para alcanzar su meta idealizada deben ser distintos de la forma convencional de hacer las cosas para dar a los seguidores la impresión de que el líder es una persona extraordinaria. La utilización de estrategias innovadoras que parecen tener éxito da lugar a que los subordinados atribuyan una pericia superior al líder.

Es más probable que se considere que un líder es carismático si hace autosacrificios, asume riesgos personales e incurre en grandes costes para alcanzar la visión que defiende. Parece que la confianza es un componente importante del carisma, y los seguidores confían más en un líder que parece menos motivado por sus intereses egoístas que por su preocupación por sus seguidores. Es más impresionante un líder que arriesga realmente una importante pérdida personal en cuanto a estatus, dinero, posición de liderazgo o pertenencia a una organización.

Los líderes que parecen confiar en sus propuestas tienen más probabilidades de ser considerados como líderes carismáticos que los líderes que parecen confundidos y dudosos. Salvo que el líder comunique su confianza en sí mismo, el éxito de la estrategia innovadora puede quedar atribuido más a la suerte que a la pericia. La confianza y el entusiasmo de un líder pueden ser contagiosos. Los seguidores que creen que el líder sabe cómo quiere alcanzar los objetivos compartidos trabajarán más duro, aumentando así las probabilidades reales de éxito.

Es más probable que los seguidores atribuyan carisma a los líderes que los inspiran con interpelaciones emocionales que a los líderes que utilizan la autoridad o procesos de decisión participativos. Los líderes que utilizan la autoridad para implementar una estrategia innovadora para alcanzar objetivos importantes pueden lograr un mayor poder de experto si la estrategia tiene éxito pero, salvo que expresen una visión ideológica para justificar la estrategia, es improbable que sean considerados carismáti-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

cos. De la misma manera, los seguidores que se reúnen con el líder para desarrollar una estrategia consensuada pueden sentirse satisfechos y muy motivados, pero el líder no parecerá extraordinario.

La capacidad de identificar oportunidades que no ven los demás es otra razón para que se considere que un líder es extraordinario. Los líderes carismáticos influyen sobre los individuos para lograr de forma colectiva grandes cosas que inicialmente parecían imposibles. El riesgo inherente a la aplicación de estrategias novedosas hace que sea importante que el líder tenga las habilidades y pericia necesarias para hacer una valoración realista de las restricciones del entorno y de las oportunidades para implementar las estrategias. El tiempo es crítico; la misma estrategia puede tener éxito en un momento pero fracasar por completo si se implementa demasiado pronto o demasiado tarde. Los líderes tienen que ser sensibles a las necesidades y valores de los seguidores así como al entorno para indicar una visión innovadora, relevante, atractiva y ajustada en el tiempo.

Procesos de influencia

La versión inicial de la teoría no explicaba los procesos de influencia implicados en el liderazgo carismático, pero las entrevistas realizadas por Conger (1989) proporcionaron más perspectivas sobre las razones por las que los líderes carismáticos adquieren un compromiso tan fuerte con la tarea o misión.

El principal proceso de influencia es la identificación personal, emanando su influencia del deseo del seguidor de agradar e imitar al líder. Los líderes carismáticos parecen tan extraordinarios, debido a su perspicacia estratégica, sus fuertes convicciones, su confianza en sí mismos, su conducta fuera de lo convencional y su energía dinámica, que los subordinados idolatran a estos líderes y quieren ser como ellos. La aprobación del líder se convierte en una medida de la valía personal del subordinado. Esta aprobación se expresa mediante halagos y reconocimientos de la conducta y los logros del subordinado, que mejoran su confianza en sí mismo y crean un mayor sentido de obligación de estar a la altura de las expectativas del líder en el futuro. Los líderes carismáticos crean un sentido de urgencia que requiere un mayor esfuerzo de los subordinados para satisfacer mayores expectativas. Muchos subordinados de líderes carismáticos afirmaban que su deseo de obtener la aprobación del líder era su principal fuente de motivación. Al mismo tiempo, era patente que los seguidores también estaban motivados por el miedo a decepcionar al líder o ser rechazados por él.

La influencia de un líder carismático también se debe a la internalización de nuevos valores y creencias por parte de los seguidores. Conger (1989) enfatizaba que es más importante que los seguidores adopten las actitudes y creencias del líder sobre los objetivos y estrategias eficaces deseables que se limiten a imitar aspectos superficiales de la conducta del líder como sus manierismos, gestos y formas de hablar. Un líder carismático que expresa una visión inspiradora puede influir sobre los seguidores para que internalicen las actitudes y creencias que posteriormente servirán como fuente de motivación intrínseca para realizar la misión de la organización.

Condiciones favorecedoras

Las variables contextuales son especialmente importantes para el liderazgo carismático, porque las atribuciones de una capacidad excepcional de un líder parecen infrecuentes y pueden ser independientes de las características de la situación. Una importante variable circunstancial es el desencanto del seguidor. Es más probable que surjan líderes carismáticos en situaciones de crisis. Sin embargo, a diferencia de Weber (1947), Conger y Kanungo no consideran que una crisis objetiva sea una condición necesaria del liderazgo carismático. Incluso a falta de una auténtica crisis, un líder puede ser capaz

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

de crear insatisfacción con las condiciones actuales y proporcionar simultáneamente una visión de un futuro más prometedor. El líder puede precipitar una crisis cuando no existe una, preparando así el escenario para demostrar una pericia superior en la resolución del problema de forma poco convencional. De la misma manera, el líder puede ser capaz de desacreditar las antiguas formas aceptadas de hacer las cosas para preparar el escenario para proponer nuevas formas. El impacto de las estrategias poco convencionales es mayor cuando los seguidores perciben que los planteamientos convencionales ya no son eficaces.

Teoría del autoconcepto del liderazgo carismático

House (1977) propuso la teoría para explicar el liderazgo carismático en función de un conjunto de proposiciones contrastables que incluían procesos observables en vez de folklore y misticismo. La teoría identifica cómo se comportan los líderes carismáticos, sus rasgos y habilidades, y las condiciones en que es más probable que emerjan. Una limitación de la teoría inicial era la ambigüedad sobre los procesos de influencia. Shamir, House y Arthur (1993) revisaron y ampliaron la teoría incorporando nuevos desarrollos del pensamiento sobre la motivación humana y una descripción más detallada de los procesos de influencias subyacentes. Se hicieron los siguientes supuestos sobre la motivación humana: (1) el comportamiento expresa los sentimientos, valores y autoconcepto de un individuo además de ser pragmático y orientado a la consecución de metas; (2) el concepto que tiene una persona de sí misma está compuesto por una jerarquía de identidades y valores sociales; (3) los individuos tienen una motivación intrínseca para mejorar y defender su autoestima y autovalía; y (4) las personas tienen una motivación intrínseca para mantener la consistencia entre los diversos componentes de su autoconcepto, y entre su autoconcepto y su conducta.

Indicadores del carisma

La evidencia empírica del liderazgo carismático proviene de las relaciones líder-seguidor. Como en la teoría inicial de House (1977), el líder carismático tiene un efecto profundo e infrecuente sobre los seguidores. Los seguidores perciben que las creencias del líder son correctas, obedecen voluntariamente al líder, sienten afecto por él, y están emocionalmente involucrados con la misión del grupo o la organización, tienen metas de elevado rendimiento, y creen que pueden contribuir al éxito de la misión. Es probable que se atribuya una capacidad extraordinaria al líder pero, frente a la teoría de Conger y Kanungo (1987), no se considera una condición necesaria del liderazgo carismático.

Rasgos y conductas del líder

Los rasgos y conductas del líder son determinantes clave del liderazgo carismático. Es probable que los líderes carismáticos tengan una fuerte necesidad de poder, una gran confianza en sí mismos, y una fuerte convicción en sus propias creencias e ideales. Las conductas del liderazgo que explican cómo influyen los líderes carismáticos sobre las actitudes y conductas de los seguidores incluyen las siguientes: (1) expresan una visión atractiva, (2) utilizan contundentes formas expresivas de comunicación cuando expresan la visión, (3) asumen riesgos personales y hacen autosacrificios para alcanzar la visión, (4) comunican altas expectativas, (5) expresan confianza en los seguidores, (6) dan ejemplo con conductas coherentes con la visión, (7) gestionan las impresiones que tienen los seguidores del líder, (8) crean una identificación con el grupo o la organización, y (9) delegan poder a los seguidores.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Procesos de influencia

Shamir y sus colaboradores admiten que la identificación personal es un tipo de proceso de influencia que se puede producir entre algunos seguidores de un líder carismático. Cuando se produce una fuerte identificación personal, los seguidores imitarán la conducta del líder, satisfarán sus peticiones y harán un esfuerzo extraordinario para agradarlo. Es más probable que se produzca la identificación personal y las atribuciones del carisma de los seguidores al líder cuando el líder expresa una visión atractiva, demuestra valor y convicción, y hace autosacrificios para los seguidores o la misión (por ejemplo, Choi y Dalton, 1999; DeCremer, 2002; Halverson, Holladay, Kazama y Quinones, 2004; Yorges, Weiss y Strickland, 1999). Sin embargo, a diferencia de la teoría de la atribución del liderazgo carismático, la teoría del autoconcepto no pone el énfasis en la identificación personal. Más importantes, como fuentes de influencia del líder sobre el seguidor, son la identificación social, la internalización y la potenciación de la autoeficacia individual y colectiva.

Se produce una fuerte identificación social cuando los individuos se sienten orgullosos de formar parte de un grupo o una organización y consideran que pertenecer a la misma es una de sus identidades sociales más importantes (Ashforth y Mael, 1989). Ven cómo se relacionan sus esfuerzos y papeles laborales con una entidad más grande, lo que hace que su trabajo tenga más sentido y sea más importante. Están más dispuestos a anteponer las necesidades del grupo a las necesidades individuales y a hacer autoesfuerzos por el bien del grupo. Además, la identificación social fortalece los valores, creencias y normas de comportamiento compartidas entre los miembros del grupo.

Los líderes carismáticos pueden aumentar la identificación social expresando una visión que relaciona el autoconcepto de un seguidor con los valores compartidos en las identidades del papel relacionadas con el grupo (*véase* Conger, Kanungo y Menon, 2000). Al poner de relieve la importancia ideológica de la misión, y las cualificaciones únicas del grupo para alcanzarla, el líder puede imbuir en el grupo una identidad colectiva única. La identificación social también puede aumentar mediante una hábil utilización de eslóganes, símbolos (por ejemplo, banderas, emblemas, uniformes), rituales (cantar el himno o la canción de la organización, saludar a la bandera, recitar el credo) y ceremonias (por ejemplo, iniciación de nuevos miembros). Otras conductas del liderazgo relevantes incluyen el relato de historias sobre éxitos anteriores, hazañas heroicas de los miembros y actos simbólicos del fundador o de líderes anteriores.

La internalización se produce cuando la consecución de los objetivos de la tarea se convierte en una forma de que los seguidores expresen sus valores de identidades sociales. A veces, los líderes carismáticos influyen sobre los seguidores para que asuman nuevos valores, pero es mucho más frecuente que los líderes carismáticos destaquen la prominencia de los valores actuales de los seguidores y los relacionen con los objetivos de la tarea. Los líderes carismáticos expresan una visión describiendo los objetivos de la tarea de forma ideológica que refleja los valores del seguidor. Al poner de relieve las facetas simbólicas e ideológicas del trabajo, el líder hace que parezca que tienen más significado, son más nobles, heroicas y moralmente correctas. La forma última de internalización se produce cuando los seguidores terminan considerando que su papel laboral está inseparablemente relacionado con su autoconcepto y autovalía. Desempeñan su papel porque forma parte de su esencia y destino.

La motivación de las tareas también depende de la autoeficacia individual y de la eficacia colectiva. La autoeficacia individual es la creencia de que uno es competente y capaz de lograr objetivos difíciles de las tareas. Los individuos con una gran autoeficacia están dispuestos a esforzarse más y son más perseverantes a la hora de salvar los obstáculos que les permitan alcanzar los objetivos de las tareas (Bandura, 1986). La eficacia colectiva hace referencia a la percepción por parte de los miembros del grupo de que pueden lograr hazañas excepcionales trabajando juntos. Cuando la eficacia colectiva es elevada, los individuos están más dispuestos a cooperar con los miembros de su grupo en un esfuerzo

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

conjunto para realizar su misión. Un líder puede potenciar la autoeficacia y la eficacia colectiva de los seguidores expresando una visión inspiradora, su confianza en que pueden alcanzar sus objetivos colectivos, proporcionando estímulo intelectual y el asesoramiento y asistencia necesarios (*véase* Kark, Shamir y Chen, 2003).

Condiciones favorecedoras

Es más probable que se produzcan los efectos de motivación de los líderes carismáticos cuando la visión del líder es coherente con los valores e identidades existentes de los seguidores. Así pues, los líderes carismáticos tienen que ser capaces de comprender las necesidades y valores de los seguidores. Además, debe ser posible definir los papeles de las tareas en términos ideológicos que resultarán atractivos para los seguidores. Las industrias de alta tecnología pueden estar relacionadas con valores como el progreso científico, el desarrollo económico y el orgullo nacional, pero es más difícil desarrollar una ideología atractiva en industrias con productos controvertidos, como las bebidas alcohólicas, el tabaco y el armamento. Los papeles laborales que tienen un escaso potencial de atractivo ideológico incluyen los sencillos trabajos repetitivos con poco significado inherente o poca relevancia social. Sin embargo, la historia de dos albañiles ilustra la posibilidad de hacer que incluso los trabajos rutinarios tengan significado. Cuando se le preguntó qué estaba haciendo, un albañil contestó que estaba construyendo una pared; el segundo contestó que estaba construyendo una catedral.

Según Shamir y sus colaboradores, no es necesario que se produzca una crisis para que el liderazgo carismático sea efectivo. No obstante, es más probable que se produzca un liderazgo carismático cuando un grupo u organización tiene importantes problemas, cuando no está claro qué es lo que hay que hacer para sobrevivir y prosperar, y cuando hay una considerable ansiedad, e incluso pánico, entre los miembros (por ejemplo, Bligh, Kohles y Meindl, 2004; Halverson *et al.*, 2004; House *et al.*, 1991; Pillai, 1996; Pillai y Meindl, 1998). Estas circunstancias favorecen la emergencia de un líder capaz de interpretar la crisis y de ofrecer estrategias creíbles para afrontarlas con éxito. Sin embargo, los efectos carismáticos de este tipo de líderes serán temporales salvo que la visión siga siendo relevante cuando se haya resuelto la crisis inmediata (Boal y Bryson, 1988; Hunt, Boal y Dodge, 1999).

Otros conceptos del carisma

Esta sección revisa algunos otros conceptos del carisma que proporcionan una útil perspectiva del carácter de esta compleja forma de liderazgo. Primero se analizan dos perspectivas alternativas de los procesos de influencia carismática (psicodinámicos y contagio social). Estas dos teorías, y las dos descritas anteriormente, se comparan en la Tabla 9-1. La sección concluye con un análisis de los carismáticos próximos frente a los distantes y de la rutinización del carisma.

Procesos psicodinámicos

Algunos teóricos han intentado explicar el carisma en función de los procesos psicodinámicos freudianos de los seguidores (Kets de Vries, 1988; Lindholm, 1988). Estos teóricos intentaron explicar la influencia anormal y aparentemente irracional de algunos líderes carismáticos que son idolatrados como héroes sobrehumanos o adorados como figuras espirituales. La intensa identificación personal de los seguidores con estos líderes queda explicada en términos de los procesos psicodinámicos como la regresión, la transferencia y la proyección. La regresión implica volver a los sentimientos y comportamien-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 9-1 Comparación de cuatro teorías sobre el carisma

Atribución de la teoría	*Carisma atribuido*	*Teoría del autoconcepto*	*Psicodinámico*	*Contagio social*
Procesos de influencia				
1. Identificación personal	Sí	Sí	Sí	No
2. Internalización de valores	Sí	Sí	No	No
3. Identificación social	No	Sí	No	No
4. Contagio social	No	No	No	Sí
5. Autoeficacia potenciada	No	Sí	No	No
Conductas del líder				
1. Visión innovadora	Sí	Sí	No	No
2. Conducta poco convencional	Sí	Sí	No	Sí
3. Gestión de impresiones	Sí	Sí	Sí	No
4. Autosacrificio y riesgo personal	Sí	Sí	No	No
5. Conducta ejemplar ejerciendo como modelo del papel	Sí	Sí	Sí	Sí
6. Demostración de confianza en los seguidores	Sí	Sí	Sí	No
7. Potenciación de la identidad del equipo	No	Sí	No	No
8. Reparto del poder para las decisiones clave	No	Sí	No	No
9. Análisis del entorno	Sí	No	No	No
Condiciones favorecedoras				
1. Crisis o desencanto	Sí	Sí	Sí	Sí
2. Tarea compleja, significativa	No	Sí	No	No
3. Seguidores débiles, dependientes	No	Sí	Sí	No

tos típicos de una edad más joven. La transferencia se produce cuando los sentimientos que se tenían hacia una figura importante del pasado (un progenitor) se trasladan a una persona del presente. La proyección incluye un proceso de atribución de sentimientos y motivaciones indeseables a un tercero, pasando así a otros la culpa de las cosas por las que uno se siente culpable.

Según una explicación psicoanalítica, los seguidores que tienen miedo, sentimiento de culpa o enajenación pueden experimentar un sentimiento de poder eufórico y de trascendencia sumergiendo su identidad en la de un líder aparentemente sobrehumano. Por ejemplo, un joven tiene una grave crisis de identidad porque es incapaz de desarrollar un claro concepto de su yo ideal debido a que tuvo unos padres débiles o abusivos. Desarrolla un fuerte vínculo emocional y dependencia de un líder carismático de una banda callejera que actúa como ideal al que emular. En otro ejemplo, un individuo que ha hecho un gran daño a otras personas padece un sentimiento de culpa abrumador. Al identificarse con un líder religioso carismático al que percibe como personalización de los valores morales, el individuo experimenta a través de un tercero la superioridad moral del líder y es capaz de superar su sentimiento de culpabilidad. Los seguidores de un líder carismático pueden regresar a los sentimientos de dependencia de un progenitor de la infancia que parecía tener poderes mágicos, pueden identificarse con un líder que es un yo idealizado y que personifica sus deseos y fantasías, y pueden sentirse inclinados a proyectar sus sentimientos de culpabilidad y hostilidad en una figura o un grupo externo.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Las atribuciones del carisma son especialmente probables en individuos que tienen sentimientos de falta de adecuación, culpabilidad, miedo y enajenación, y que comparten creencias y fantasías que sirven de base al atractivo emocional y racional del líder. Por ejemplo, la combinación de una grave depresión económica y de vergüenza colectiva por la derrota en la Primera Guerra Mundial dejó en Alemania un terreno fértil para el acceso de Hitler al poder. En otro ejemplo, la adoración de los héroes y la identificación personal con famosos carismáticos o líderes de culturas de culto es más probable entre los adolescentes que tienen una baja autoestima y una débil identidad social.

Contagio social y carisma

Las teorías analizadas hasta ahora describen la influencia del líder sobre las actitudes y conductas de los seguidores, y la mayoría de los procesos de influencia suponen que existe una considerable interacción entre el líder y los seguidores. Según Meindl (1990), estas teorías no explican por qué los individuos que no interactúan directamente con el líder le dotan de atribuciones carismáticas, cuando en algunos casos, ni siquiera tienen la oportunidad de observarlo a distancia o por televisión. Estas personas pueden estar en un movimiento social, una nueva religión o una facción política revolucionaria. Meindl ofreció una explicación del carisma atribuido que se centra en los procesos de influencia entre los propios seguidores más que en cómo influye directamente el líder sobre cada seguidor particular.

El proceso utilizado para explicar cómo se influyen los seguidores entre sí es el contagio social, que implica una propagación espontánea de reacciones emocionales y conductuales en un grupo de personas. Este proceso se produce cuando las inhibiciones sobre las tendencias latentes a comportarse de determinada manera quedan liberadas observando a otra persona mostrando abiertamente este comportamiento. Según Mendl, muchos individuos tienen una identidad social heroica en su autoconcepto. En otras palabras, estos individuos tienen una imagen positiva de sí mismos como personas implicadas emocionalmente en una causa merecedora por la que están dispuestas a hacer autosacrificios y a ejercer un esfuerzo adicional. Esta identidad social suele quedar inhibida por otras identidades sociales más centrales, por normas sociales sobre cuál es la conducta adecuada, y por el deseo de obtener beneficios materiales. Sin embargo, estas personas están esperando a un líder y a una causa que active su identidad social heroica. Es más probable que se produzca la activación durante una crisis social en la que se amenaza la autoestima o supervivencia de las personas. Frente a otras teorías sobre el carisma, no importa quién se convierte realmente en el líder simbólico de una nueva causa (y en el centro de la adulación de los seguidores) siempre que sea una persona suficientemente atractiva y excepcional como para asumir ese papel. Así pues, la lealtad puede pasar abruptamente a otro ídolo o líder si el inicial deja de estar disponible o si aparece sobre la escena uno más atractivo.

Meindl sugería que el proceso de contagio social puede implicar una secuencia típica de acontecimientos. Es probable que empiece con unos pocos miembros marginales inseguros que no tienen una fuerte identificación social con la organización y que se sienten más inclinados a desviarse de las normas. El síndrome de la conducta heroica se activa en estos individuos gracias a un líder emergente que expresa una fisiología atractiva o la simboliza (por ejemplo, el individuo es un descendiente de un famoso líder político o religioso). Aunque Meindl no lo menciona de forma específica, el proceso de influencia de estos discípulos iniciales es, probablemente, el de la identificación personal. Imitan la conducta no tradicional del líder y hacen cosas que simbolizan su fidelidad a la nueva causa (por ejemplo, llevan ropa o insignias especiales, utilizan gestos o saludos ritualizados, recitan juramentos o eslóganes especiales). Otros miembros pueden ver inicialmente la conducta de estos nuevos discípulos como extraña e inadecuada. Sin embargo, a medida que se liberan las inhibiciones de más individuos, algunos de los que dudaban inicialmente pueden terminar convirtiéndose y el proceso de contagio social se puede propagar rápidamente.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

La atribución del carisma al líder se produce como parte de un intento de los seguidores de comprender y racionalizar sus nuevos sentimientos y comportamientos. La necesidad de este tipo de racionalización puede ser especialmente fuerte cuando el contagio social da lugar a una conducta que no es coherente con las identidades sociales normales y las creencias asumidas por los seguidores. Las calidades atribuidas al líder pueden terminar muy exageradas a medida que circulan los rumores y las historias entre las personas que no tienen un contacto directo con el líder. Por ejemplo, puede que se propaguen las historias sobre las hazañas heroicas y los excepcionales triunfos del líder entre los miembros de un movimiento político; pueden propagarse las historias sobre los milagros realizados por el líder entre los miembros de un culto religioso.

Carisma próximo y distante

Shamir (1995) propuso que las atribuciones de carisma que hacen los seguidores que tienen un contacto estrecho con el líder difieren de forma importante de las atribuciones que hacen los seguidores que sólo ven al líder desde la distancia. En Israel se realizó un estudio exploratorio para ver si se podían contrastar las diferencias propuestas. Se entrevistó a estudiantes y se les pidió que describieran a algún líder carismático con quien tuvieran una relación directa, y a uno con el que no. Se analizó el contenido de las respuestas para identificar los rasgos, habilidades, conductas y efectos del líder.

Los resultados respaldan la propuesta de Shamir de que la cantidad de relación directa entre el líder y los seguidores afecta a las atribuciones del carisma. Se describió a los carismáticos distantes más en términos de sus logros sustantivos y efectos sobre las actitudes políticas del seguidor. Se describía con más frecuencia a los carismáticos próximos en función de sus efectos sobre la motivación del seguidor, su conducta en la tarea y su identificación con el líder. Las conclusiones sugieren que las atribuciones de grandeza de los líderes distantes se ven más afectadas por los indicios sobre el rendimiento y los estereotipos compartidos, mientras que las atribuciones de grandeza de los líderes próximos están más afectadas por la conducta del líder y por sus habilidades interpersonales. Sin embargo, este estudio exploratorio padece varias limitaciones. Un estudio posterior realizado por Yagil (1998) en el ejército israelí no concluyó que se respaldara la propuesta de que las cualidades interpersonales son más importantes para determinar las atribuciones de carisma de los líderes próximos frente a los distantes. Es necesario investigar más para aclarar cómo afecta la distancia a las atribuciones del carisma. Antonakis y Atwater (2002) apuntan a la necesidad de distinguir cuidadosamente entre la distancia social vertical (proximidad de la jerarquía de autoridad de una organización) y la distancia física. Además, la frecuencia del carácter de las relaciones con los seguidores también determina cómo modera cada distancia física y social la influencia del líder sobre los seguidores.

Rutinización del carisma

El carisma es un fenómeno transitorio cuando depende de la identificación personal con un líder individual que es percibido como extraordinario. Es probable que cuando el líder se va o fallece se produzca una crisis de sucesión. Muchas organizaciones fundadas por un líder carismático autocrático no consiguen sobrevivir a esta crisis de sucesión (Bryman, 1992; Mitzberg, 1983). Los líderes carismáticos pueden hacer varias cosas para perpetuar su influencia en la organización tras su partida (Bryman, 1992; Trice y Beyer, 1986). Nuestros planteamientos de la rutinización del carisma no son mutuamente excluyentes, y se pueden producir todos simultáneamente en cierto grado en la misma organización.

Un planteamiento consiste en transferir el carisma a un sucesor designado mediante ritos y ceremonias. Sin embargo, no suele ser posible encontrar a un sucesor de un líder extraordinario. Además,

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

hay muchas razones por las que un líder carismático puede no estar dispuesto a identificar a un sucesor fuerte con suficiente antelación como para garantizar una transición sin contratiempos. Las razones posibles incluyen mecanismos de defensa (por ejemplo, el líder evita pensar en la muerte o en su jubilación), la preocupación por la misión y el temor a los rivales potenciales.

Un segundo planteamiento consiste en crear una estructura administrativa que seguirá implementando la visión del líder con una autoridad racional-legal (Weber, 1947). Esta "rutinización del carisma" puede reducir la eficacia de la organización. Es difícil mantener el compromiso entusiasta de los miembros de la organización cuando el líder carismático con el que se sentían identificados es sucedido por burócratas insípidos que ponen el énfasis en la obediencia de reglas formales. Incluso cuando está promovida activamente por el líder, la estructura administrativa formal suele terminar evolucionando en una nueva organización a medida que va creciendo y teniendo más éxito. Es probable que se produzcan conflictos entre los administradores burocráticos y el líder carismático. A veces, los administradores son capaces de quitarle al líder el control de la organización. El caso de estudio de Weed (1993) proporciona un ejemplo vivo.

> Candy Lightner es la carismática fundadora de Madres contra los Conductores Borrachos (MADD; *Mothers Against Drunken Drivers*). En 1980, después de que su hija falleciera al ser atropellada por un conductor borracho que era reincidente, creó la asociación MADD para ejercer presión política a favor de castigos más estrictos para los conductores borrachos en California. Para 1985 ya había convertido con éxito a la asociación MADD en una gran organización nacional con 360 oficinas locales en Estados Unidos, y un presupuesto de 13 millones de dólares. A medida que MADD crecía, su estructura administrativa central se fue formalizando cada vez más. El tamaño de su consejo de administración aumentó, y su composición cambió de los directores de las oficinas locales que eran muy leales a Lightner a profesionales con experiencia en abogacía, relaciones públicas, servicios sociales y organizaciones sin ánimo de lucro. El personal de la oficina central evolucionó de ser un pequeño círculo de amigos cercanos a una gran plantilla de administradores profesionales cuya lealtad fundamental era para con la organización y no hacia Lightner. En 1983 había crecientes conflictos entre Lightner y los trabajadores de la sede, que se sentían resentidos por su estilo autocrático, su inconsistencia en las asignaciones de trabajo, y su defensiva ante las críticas o las discrepancias. La rotación de empleados aumentó, y surgieron conflictos por su utilización de los fondos. Finalmente, cuando su contrato venció en 1985, el consejo despidió a Lightner de su cargo como presidenta de MADD.

Un tercer planteamiento para perpetuar la visión del líder es imbuirla en la cultura de la organización influyendo sobre los seguidores para que la internalicen y delegarles poder para implementarla. En el Capítulo 10 se describe cómo pueden los líderes modificar la cultura de la organización.

Consecuencias del liderazgo carismático

El estudio de los líderes históricos revela ejemplos de carismáticos tanto positivos como negativos. Franklin D. Roosevelt sacó a Estados Unidos de la Gran Depresión, implementó importantes programas sociales, como la seguridad social, y movilizó al país para la Segunda Guerra Mundial. Durante el mismo periodo histórico, Adolfo Hitler transformó a Alemania de una manera que generó agresión paranoica, persecución, destrucción y la muerte de millones de personas. Esta sección analiza las consecuencias positivas y negativas del liderazgo carismático para los seguidores y la organización.

Carismáticos positivos y negativos

La diferenciación entre líderes carismáticos positivos y negativos siempre ha sido un problema para la teoría del liderazgo. No siempre está claro si un líder particular debería ser clasificado como un caris-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

mático positivo o negativo. Un planteamiento consiste en analizar las consecuencias para los seguidores. Sin embargo, la mayoría de los líderes carismáticos tiene tanto efectos positivos como negativos sobre los seguidores, y es probable que haya desacuerdo sobre su importancia relativa. A veces, los observadores están incluso en desacuerdo sobre si determinado resultado es beneficioso o perjudicial.

Un mejor planteamiento para diferenciar entre carismáticos positivos y negativos consiste en hacerlo en función de sus valores y personalidad (House y Howell, 1992; Howell, 1988; Musser, 1987). Los carismáticos negativos tienen una orientación de poder personalizado. Ponen de relieve la identificación personal más que la internalización. Buscan de manera intencional generar devoción hacia sí mismos más que hacia los ideales. Pueden utilizar interpelaciones ideológicas, pero únicamente como medio de obtener poder, tras lo cual ignoran la ideología o la cambian de manera arbitraria para promover los objetivos personales del líder. Buscan dominar y subyugar a los seguidores manteniéndolos débiles y dependientes del líder. Se centraliza la autoridad de la toma de decisiones importantes en el líder, se utilizan los castigos y las recompensas para manipular y controlar a los seguidores, se limita la información y se utiliza para mantener una imagen de infalibilidad del líder o para exagerar las amenazas externas para la organización. Las decisiones de estos líderes reflejan una mayor preocupación por su propia glorificación y por mantener el poder que por el bienestar de los seguidores.

Por el contrario, los carismáticos positivos tienen una orientación de poder socializado. Estos líderes ponen de relieve la internalización de los valores en vez de la identificación personal. Buscan generar devoción por la ideología, más que devoción por sí mismos. En cuanto a los procesos de influencia, ponen el énfasis en la internalización más que en la identificación personal. Se delega la autoridad en gran medida, se comparte abiertamente la información, se promueve la participación en las decisiones y se utilizan las recompensas para reforzar las conductas coherentes con la misión y los objetivos de la organización. Por ello, es más probable que su liderazgo beneficie a los seguidores, aunque no es inevitablemente así si las estrategias que promueve el líder no son adecuadas.

El lado oscuro del carisma

Las principales teorías sobre el liderazgo carismático ponen el énfasis en las consecuencias positivas, pero una serie de sociólogos ha analizado también el lado oscuro del carisma (Bass y Steidlmeier, 1999; Conger, 1989; Conger y Kanungo, 1998; Hogan, Raskin y Fazzini, 1990; House y Howell, 1992; Kets de Vries y Miller, 1985; Mumford *et al.*, 1993; O'Connor *et al.*, 1995; Sandowsky, 1995). Las probables consecuencias negativas para las organizaciones lideradas por carismáticos quedan resumidas en la Tabla 9-2. Hay dos conjuntos de consecuencias interrelacionados que se combinan para aumentar la probabilidad de que la carrera del líder acabe súbitamente. Los líderes carismáticos tienden a tomar decisiones más arriesgadas que pueden provocar un grave fracaso, y tienden a crearse enemigos más acérrimos que utilizan esos fracasos como una oportunidad para retirar al líder del cargo.

El optimismo del líder y la confianza en sí mismo son esenciales para influir sobre los demás para que respalden la visión del líder, pero un optimismo excesivo hace que sea más difícil que el líder reconozca los fallos de su visión. La identificación excesiva con una visión mina la capacidad de evaluarla objetivamente. La experiencia de un éxito temprano y de la adulación de los subordinados puede hacer que el líder crea que su juicio es infalible. En la persistente búsqueda de intentar alcanzar la visión, el líder carismático puede ignorar o rechazar la evidencia de que es una visión irrealista condenada al fracaso. Los seguidores que creen en el líder se inhibirán de poner de relieve los fallos o de sugerir mejoras, lo que hace que sea aún más probable que se tome una mala decisión (*véase* Finkelstein, 2003). Las consecuencias negativas del exceso de confianza quedan patentes en este ejemplo sobre Edwin Land, el inventor de la cámara Polaroid (Conger, 1989).

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 9-2 Algunas consecuencias negativas para los líderes carismáticos

- La reverencia por el líder reduce las buenas sugerencias de los seguidores.
- El deseo de ser aceptado por el líder inhibe las críticas de los seguidores.
- La adoración de los seguidores crea la ilusión de que el líder es infalible.
- El exceso de confianza y optimismo ciega al líder ante los peligros reales.
- La negación de los problemas y los fracasos reduce el aprendizaje de la organización.
- Los proyectos arriesgados y grandiosos tienen más probabilidades de fracasar.
- El asignar totalmente el mérito de los éxitos al líder enajena a algunos seguidores clave.
- La conducta impulsiva y no tradicional crea tanto enemigos como creyentes.
- La dependencia del líder inhibe el desarrollo de sucesores competentes.
- La falta de desarrollo de los sucesores termina provocando una crisis de liderazgo.

Land había acertado en su percepción anterior de que la gente quería cámaras que hicieron fotografías instantáneas, pero en 1970 decidió desarrollar una cámara radicalmente nueva (la SX-70) que haría que las versiones anteriores quedaran obsoletas. Ignorando la evidencia de que la demanda del mercado sería muy limitada, Land invirtió 500.000 millones de dólares en desarrollar y producir la cámara instantánea perfecta. Esta estrategia resultó un fracaso. Las ventas del primer año fueron muy inferiores a los niveles estimados, e hicieron falta varios años de cambios de diseño y recortes de precios para lograr la aceptación de la cámara en el mercado.

La misma conducta impulsiva y poco convencional que hace que la gente vea a un líder como carismático ofenderá y enajenará a otros que consideran que la conducta es perturbadora e inadecuada. De la misma manera, la fuerte convicción del líder con ideologías que no son tradicionales enajena a los que permanecen comprometidos con la forma tradicional de hacer las cosas. Incluso algunos de los defensores iniciales pueden quedar desilusionados si el líder no reconoce sus significativas contribuciones a las grandes consecuciones del grupo o la organización. Bass (1985) señaló que la respuesta de los individuos a un líder carismático estará probablemente polarizada; el mismo líder estimula una admiración extrema en algunos y un odio extremo en otros. Así pues, la ventaja de tener a algunos seguidores dedicados que se identifican con el líder queda compensada por otros enemigos acérrimos, incluyendo posiblemente a miembros poderosos de la organización que pueden minar los programas del líder o conspirar para retirarlo del cargo.

A pesar de todas las consecuencias adversas, ni siquiera un líder carismático negativo está condenado al fracaso. Hay muchos ejemplos de carismáticos narcisistas que han creado imperios políticos, han fundado empresas prósperas o han iniciado nuevas sectas religiosas y han mantenido el control durante toda su vida. El éxito continuado es posible en el caso de un líder que tiene la pericia para tomar buenas decisiones, la habilidad política para conservar el poder y la buena suerte para tener una situación favorable.

Efectos de los carismáticos positivos

Es probable que los seguidores estén mucho mejor con un líder carismático positivo que con un carismático negativo. Es más probable que experimenten un crecimiento psicológico y el desarrollo de sus capacidades, y es más probable que la organización se adapte a un entorno dinámico, hostil y competitivo. Un líder carismático positivo suele crear una cultura "orientada a la consecución" (Harrison, 1987), un "sistema de excelente rendimiento" (Vaill, 1978), o una organización "activa, impulsada por

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

el valor" (Peters y Waterman, 1982). La organización tiene una misión claramente comprendida que encarna los valores sociales más allá del mero beneficio o el crecimiento, y los miembros de todos los escalafones tienen poder para tomar importantes decisiones sobre cómo se implementan las estrategias y cómo hacer su trabajo, la comunicación es abierta y se comparte la información, las estructuras y sistemas de la organización respaldan a la misión. Esta organización tiene ventajas evidentes, pero Harrison (1987, pág. 12) afirma que los defensores también han ignorado algunos costes potenciales:

> En su resuelta búsqueda de metas nobles y una tarea absorbente, la gente pierde el sentido del equilibrio y la perspectiva; el fin termina justificando los medios. El grupo o la organización explota su entorno, y sus miembros (en detrimento de su salud y calidad de vida) se explotan a sí mismos voluntariamente para servir al fin de la organización.

Si se prolonga como un modo operativo habitual, esta cultura de resuelta consecución crea un estrés excesivo, y los miembros que son incapaces de tolerar este estrés experimentan desórdenes psicológicos. La cultura de consecución creada dentro de una subunidad de una organización más grande puede provocar elitismo, aislamiento y la falta de la cooperación necesaria de las demás subunidades. Harrison concluye que la subordinación de las necesidades de los miembros a la visión puede ser justificada en una crisis grave, el equivalente moral de una guerra, pero que en condiciones menos exigentes resulta adecuado encontrar un mejor equilibrio entre las preocupaciones por la tarea y las preocupaciones por los individuos.

Repercusiones prácticas para las organizaciones

Algunos autores (Bryman, 1992; Schein, 1992; Trice y Beyer, 1993) han criticado la idea de que el liderazgo carismático es la panacea para resolver los problemas de las grandes organizaciones. Los críticos apuntan a varias razones por las que no siempre es posible o deseable permitir que un líder carismático ocupe cargos importantes en las organizaciones del sector público y privado.

El liderazgo carismático es arriesgado. Es imposible predecir el resultado cuando los individuos conceden demasiado poder a un líder individual con la esperanza, a menudo irracional, de que será capaz de alcanzar la visión de un futuro mejor. Se suele utilizar mal el poder, cuando la visión permanece en un sueño vacío. La historia está llena de líderes carismáticos que provocaron innumerables muertes, destrucción, y miseria en el proceso de construir un imperio, liderar una revolución o fundar una nueva religión.

El liderazgo carismático implica un cambio radical de estrategia y cultura de una organización, lo que puede que no sea necesario ni adecuado para las organizaciones que actualmente son prósperas y tienen éxito. Es difícil hacer cambios radicales en una organización si no existe una crisis evidente y muchos miembros no ven la necesidad de cambiar. Si hay más de un líder carismático en la organización, y tienen visiones incompatibles, pueden acabar con la organización, destruida por un conflicto flagrante. La historia sugiere que hay muchos líderes carismáticos que encuentran demasiado difícil implementar su visión radical dentro de la organización existente, y se van para crear una nueva (por ejemplo, una nueva empresa, orden religiosa, partido político o movimiento social).

El carisma es un fenómeno complejo e infrecuente que es difícil manipular (Trice y Beyer, 1993). Aquellos que defienden que hay que formar a los líderes para que sean carismáticos subestiman la dificultad de lograr la combinación adecuada de condiciones necesarias para que se produzca la atribución del carisma. Incluso cuando se logra el carisma, es un fenómeno transitorio. Salvo que se institucionalice, los cambios impuestos por un líder carismático (o la nueva organización creada por el líder) pueden no sobrevivir a su abandono.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Finalmente, la mayor parte de la investigación descriptiva (por ejemplo, Bennis y Nanus, 1985; Collins, 2001; Kouzes y Posner, 1987; Peters y Austin, 1985; Tichy y Devanna, 1986) sugieren que no es necesario tener un líder carismático para lograr importantes cambios en una organización. La investigación concluyó que los altos ejecutivos de las organizaciones de éxito utilizan conductas transformacionales, pero estos líderes no solían ser vistos como carismáticos por los miembros de la organización.

Liderazgo transformacional

Como se ha señalado al principio del capítulo, varias teorías del liderazgo transformacional o inspirador han estado muy influidas por las ideas de Burns (1978), pero ha habido más investigación empírica de la versión de la teoría formulada por Bass (1985, 1996) que de cualquier otra versión. Los dos tipos de liderazgo fueron definidos en función de las conductas componentes utilizadas para influir sobre los seguidores y en función de los efectos del líder sobre los seguidores.

Con el liderazgo transformacional, los seguidores tienen confianza, admiración, lealtad y respeto por el líder, y están motivados para hacer más de lo que se espera inicialmente de ellos. Según Bass, el líder transformacional motiva a los seguidores (1) haciendo que sean más conscientes de la importancia de los resultados de las tareas, (2) induciéndolos a ir más allá de su interés egoísta por el bien de la organización o el equipo, y (3) activando sus necesidades de orden superior. Por el contrario, el liderazgo transaccional implica un proceso de intercambio que puede dar lugar al cumplimiento del seguidor de las peticiones del líder, pero no es probable que genere entusiasmo y compromiso con los objetivos de las tareas.

Para Bass (1985), el liderazgo transformacional y transaccional son procesos independientes pero no mutuamente excluyentes. El liderazgo transformacional aumenta la motivación del rendimiento de los seguidores más que el liderazgo transaccional, pero los líderes eficaces utilizan una combinación de ambos tipos.

Conductas del líder

Las conductas del liderazgo transformacional y transaccional se describen en función de dos grandes categorías de conducta, cada una con su categorías concretas (*véase* la Tabla 9-3). La taxonomía se identificó fundamentalmente mediante un análisis de factores de un cuestionario de descripción de la conducta denominado cuestionario del liderazgo con múltiples factores (MLQ: *Multiple Leadership Questionnaire*). La formulación original de la teoría (Bass, 1985) incluía tres tipos de conducta transformacional: influencia idealizada, estimulación intelectual y consideración individualizada. La influencia idealizada es una conducta que estimula fuertes emociones de los seguidores y la identificación con el líder. La estimulación intelectual es una conducta que aumenta la concienciación que tienen los seguidores de los problemas e influye sobre ellos para que vean los problemas desde una nueva perspectiva. La consideración individualizada incluye la proporción de apoyo, ánimo y asesoramiento a los seguidores. Una revisión de la teoría añadió otra conducta transformacional denominada motivación inspiradora, que incluye la comunicación de una visión atractiva, utilizando símbolos para centrarse en el esfuerzo de los subordinados, y ejerciendo de modelo de las conductas adecuadas (Bass y Avolio, 1990a). La revisión más reciente (Bass y Avolio, 1997) definía escalas independientes para la conducta de la influencia idealizada y las atribuciones de la influencia idealizada, aunque no está claro porqué se mantuvo esta última escala en un cuestionario diseñado para medir un comportamiento observable.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 9-3 Conductas transformacionales y transaccionales

Conductas transformacionales

- Influencia idealizada
- Consideración individualizada
- Motivación inspiradora
- Estimulación intelectual

Conductas transaccionales

- Recompensas contingentes
- Dirección activa por excepción
- Dirección pasiva por excepción

Fuente: Basado en B.M. Bass, *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership* (Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1996).

La formulación original de la teoría incluía dos tipos de conducta transaccional: las recompensas eventuales y la dirección pasiva por excepción. La conducta de recompensas eventuales incluye la clarificación del trabajo requerido para obtener recompensas y la utilización de incentivos y de estas recompensas eventuales para influir sobre la motivación. La dirección pasiva por excepción utiliza asimismo los castigos eventuales y otras acciones correctivas como respuesta a las desviaciones expresas de las normas de rendimiento aceptables. Otra conducta transaccional, denominada dirección activa por excepción, fue incorporada a las versiones más recientes de la teoría (Bass y Avolio, 1990a). Esta conducta se define como la búsqueda de errores y la aplicación de las normas para evitar los errores.

Las versiones más novedosas de la teoría también incluyen el liderazgo de *laissez-faire* como una tercera meta-categoría. Este tipo de líder muestra una indiferencia pasiva sobre la tarea y los subordinados (por ejemplo, ignorando los problemas, ignorando las necesidades de los subordinados). Se describe mejor como la ausencia de un liderazgo efectivo, más que como un ejemplo de liderazgo transaccional. La versión revisada de la teoría (Avolio, 1999) se denomina, a veces, Modelo de Liderazgo de Alcance Pleno (*Full Range Leadership Model*). Como se señaló en el Capítulo 3, esta denominación resulta inadecuada porque en el modelo no se incluyen algunas conductas de liderazgo importantes (Antonakis y House, 2002; Yukl, 1999a).

Varios estudios han utilizado el análisis de factores para evaluar la validez del MLQ (por ejemplo, Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam, 2003; Avolio, Bass y Jung, 1999; Bycio, Hackett y Allen, 1995; Carless, 1998; Den Hartog, Van Muijen y Koopman, 1997; Tejeda, Scandura y Pillai, 2001; Tepper y Percy, 1994; Yammarino, Spangler y Dubinsky, 1998). La mayoría de estos estudios concluyó que se podría respaldar la distinción entre el liderazgo transformacional y el transaccional como grandes meta-categorías pero, en algunos casos, sólo cuando se liberaban muchos *ítems* débiles o subescalas enteras. Los resultados de las conductas componentes no eran consistentes en los distintos estudios. A veces se combinaba la influencia idealizada con la motivación inspiradora. A veces se combinaba la dirección pasiva por excepción con el liderazgo de *laissez-faire*. Las recompensas eventuales solían estar correlacionados más con las conductas transformacionales que con otras conductas transaccionales. Incluso cuando la revisión de factores respalda la individualidad de las conductas transformacionales, están tan sumamente intercorrelacionadas que no es posible determinar claramente sus efectos separados. Por consiguiente, muchos estudios sobre los antecedentes o las consecuencias del liderazgo transformacional sólo utilizan una puntuación compuesta más que las conductas componentes.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Las revisiones sucesivas del MLQ han añadido tipos de conductas transformacionales que no estaban representadas en la versión inicial. Además, cuando se incluyen en la investigación del análisis de factores las conductas del liderazgo eficaz que no están medidas explícitamente en el cuestionario MLQ, algunas quedan confundidas con las conductas transformacionales (Hinkin y Tracey, 1999; Yukl, 1999a). El creciente alcance de la meta-categoría transformacional, y la probabilidad de que las puntuaciones compuestas de esta meta-categoría estén influidas por conductas que no se han medido, generan ambigüedad sobre qué es lo que mide realmente el cuestionario MLQ y complica la interpretación de los resultados de la investigación que lo utiliza. Es necesario investigar más para demostrar que las conductas componentes del liderazgo transformacional pueden manipularse independientemente en experimentos, que tienen distintos antecedentes y resultados, y que se pueden diferenciar claramente cuando se miden de otras maneras, como mediante la observación, los diarios de incidentes o las entrevistas.

Procesos de influencia

No se han explicado claramente los procesos de influencia subyacentes al liderazgo transaccional y transformacional, pero se pueden inferir de la descripción de las conductas y efectos sobre la motivación de los seguidores. El principal proceso de influencia del liderazgo transaccional es, probablemente, el cumplimiento instrumental (*véase* el Capítulo 6). El liderazgo transformacional implica probablemente la internalización, porque la motivación inspiradora incluye los esfuerzos de relacionar la tarea con los valores e ideales del seguidor y con una conducta como la expresión de una visión inspiradora. Un líder puede aumentar la motivación intrínseca aumentando la percepción entre los seguidores de que los objetivos de las tareas son consistentes con sus auténticos intereses y valores (*véase* Bono y Judge, 2003; Charbonneau, Barling y Kelloway, 2003).

El liderazgo transformacional también parece implicar una identificación personal, porque la influencia idealizada provoca atribuciones de carisma al líder por parte de los seguidores. Según Bass (1985, pág. 31): "El carisma es un ingrediente necesario del liderazgo transformacional, pero por sí mismo no es suficiente para explicar el proceso transformacional". La investigación sobre la teoría ha identificado otros procesos que pueden mediar en los efectos del liderazgo transformacional sobre el rendimiento de los seguidores. Las conductas transformacionales, como la motivación inspiradora (por ejemplo, la visión optimista) y la consideración individualizada (por ejemplo, el asesoramiento) pueden aumentar la autoeficacia de los subordinados individuales (McColl-Kennedy y Anderson, 2002) y la eficacia colectiva de los equipos (*véase* el Capítulo 11). La estimulación intelectual puede aumentar la creatividad de los seguidores individuales y de los equipos (Howell y Avolio, 1993; Keller, 1992; Sosik, Kahai y Avolio, 1998).

Condiciones favorecedoras

Según Bass (1996, 1997), el liderazgo transformacional se considera eficaz en cualquier situación o cultura. La teoría no especifica ninguna condición en la que el auténtico liderazgo transformacional es irrelevante o ineficaz. El respaldo de esta postura, la relación positiva entre el liderazgo transformacional y la eficacia, se ha reproducido con muchos líderes de distintos escalafones de autoridad, en distintos tipos de organización y en varios países distintos (Bass, 1997, 1998). El criterio de la eficacia del liderazgo ha incluido diversos tipos de medidas. La evidencia empírica respalda la conclusión de que, en la mayoría de las situaciones, si no en todas, algunas facetas del liderazgo transformacional son relevantes. Sin embargo, la relevancia universal no significa que el liderazgo transformacio-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

nal tenga la misma eficacia en todas las situaciones ni que tenga las mismas probabilidades de producirse.

Una serie de variables circunstanciales puede aumentar la probabilidad de que se produzca el liderazgo transformacional, o puede potenciar el efecto de este liderazgo en los seguidores (Bass, 1985, 1996; Hinkin y Tracey, 1999; Howell y Avolio, 1993; Pawar e Eastman, 1997; Pettigrew, 1987; Waldman, Ramírez, House y Puranam, 2001). Es probable que el liderazgo transformacional sea más importante en un entorno dinámico e inestable que aumenta la necesidad de cambiar, y es más probable que se produzca este liderazgo cuando se anima a los líderes, y se les dota de poder, para ser flexibles e innovadores (por ejemplo, una organización descentralizada con una cultura emprendedora). Finalmente, hay una creciente evidencia de que los rasgos y valores de los seguidores pueden determinar cómo reaccionan a las conductas transformacionales o carismáticas del líder (por ejemplo, de Vries, Roe y Tharsi, 2002; Ehrhart y Klein, 2001).

Métodos de investigación para valorar las teorías

Se ha utilizado una amplia gama de distintos métodos de investigación en la investigación del liderazgo carismático y transformacional. La mayor parte de la investigación se ha centrado en la conducta del líder y en ver cómo afecta a la motivación, satisfacción y rendimiento de los seguidores. Gran parte de la investigación se diseñó únicamente para contrastar una teoría concreta del liderazgo carismático o transformacional, pero las conclusiones suelen ser relevantes para evaluar más de una de las teorías. Esta sección del capítulo describe ejemplos de los distintos planteamientos que se han utilizado para estudiar los efectos del liderazgo carismático y transformacional.

Investigación mediante encuestas

Se han utilizado estudios de encuestas sobre el terreno con más frecuencia que cualquier otro método de investigación sobre el liderazgo transformacional y carismático. Se han desarrollado varios cuestionarios distintos (Bass y Avolio, 1990a; Conger y Kanungo, 1994, 1998; Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter, 1990; Shamir, Zakey y Popper, 1998), pero la mayoría de los estudios mediante encuestas ha utilizado el cuestionario MLQ o una versión modificada. Al igual que los primeros cuestionarios sobre la conducta (*véase* el Capítulo 3), los más nuevos tienen muchas de las limitaciones que tenían aquéllos, incluyendo sesgos en las respuestas y efectos de los estereotipos y las atribuciones.

Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam (1996) realizaron un meta-análisis de los resultados de 39 estudios que utilizaban el cuestionario MLQ. Las escalas más novedosas (innovación, supervisión activa) no fueron incluidas en este análisis, porque no habían sido utilizadas en muchos de los estudios. El meta-análisis concluyó que el liderazgo transformacional estaba significativamente relacionado con las mediciones de la eficacia del liderazgo. Típico de la investigación mediante encuestas sobre la conducta del liderazgo, la relación era más fuerte para el esfuerzo calificado por los subordinados que para un criterio independiente de la eficacia del liderazgo (por ejemplo, calificaciones realizadas por los superiores del líder, rendimiento objetivo de la unidad organizacional del líder). Las conductas del liderazgo transformacional estaban más fuertemente y consistentemente correlacionadas con la eficacia del liderazgo que las conductas del liderazgo transaccional. Las recompensas contingentes, una conducta transaccional, se correlacionaban con la eficacia del liderazgo en algunos estudios, pero no en otros. Como se ha señalado anteriormente, la elevada correlación entre las conductas transformacionales dificulta determinar sus efectos independientes.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Experimentos de laboratorio

Los experimentos permiten hacer deducciones más sólidas sobre la causalidad que los estudios descriptivos o las investigaciones mediante encuestas, pero sólo se ha realizado un reducido número de experimentos de laboratorio sobre el liderazgo carismático y transformacional (Awamleh y Gardner, 1999; Choi y Mai-Dalton, 1999; Howell y Frost, 1989; Hunt, Boal y Dodge, 1999; Jaussi y Dionea, 2003; Jung y Avolio, 1999; Kirkpatrick y Locke, 1996; Shea y Howell, 1999; Yorges *et al.*, 1999). Se describe brevemente un ejemplo de este tipo de investigación.

Kirkpatrick y Locke (1996) realizaron experimentos de laboratorio para analizar los efectos independientes de tres conductas del liderazgo: visión, utilización de un estilo de comunicación muy expresivo, y asesoramiento de los seguidores sobre cómo hacer mejor el trabajo. Se utilizó a actores como líderes, que mostraban distintos patrones de conducta del liderazgo con estudiantes que trabajaban en pequeños grupos en una tarea de una cadena de montaje. Este estudio fue el primero que trazó un mapa de los complejos efectos causales de los distintos tipos de conducta del líder mediante variables interventoras sobre el rendimiento.

Los seguidores pertenecientes a la condición de la visión percibieron que la tarea era más interesante, constituía un reto y era más importante, y definieron mayores metas de rendimiento, tenían más confianza en el líder, y percibían que el líder tenía más carisma, inspiraba más y ofrecía una mayor estimulación intelectual. La visión tuvo un efecto positivo sobre la calidad del rendimiento de los seguidores (mediado por las mayores metas de calidad y la mayor autoeficacia) pero no afectó a la magnitud del rendimiento de los seguidores (probablemente porque la visión no era relevante para la cantidad). La clarificación de los procedimientos de trabajo adecuados tuvo un efecto positivo sobre la claridad del papel para los seguidores, su satisfacción laboral, la estimulación intelectual percibida del líder, y tanto la calidad como la cantidad del rendimiento de los seguidores (este último efecto estaba mediado por las mayores metas de cantidad). El estilo de comunicación afectó a la calificación del carisma del líder, pero no a las actitudes o al rendimiento de los seguidores. El estudio proporcionaba cierta evidencia del efecto de la visión, pero se identificaron efectos mayores para la clarificación de los procedimientos laborales, que es una conducta tradicional orientada a la tarea de los supervisores (*véase* el Capítulo 3).

Experimentos sobre el terreno

Se han realizado experimentos sobre el terreno con líderes reales en organizaciones, en vez de con grupos temporales de estudiantes. Como se señaló en el Capítulo 3, el planteamiento habitual en los experimentos sobre el terreno consiste en manipular la conducta del líder y observar los efectos sobre las actitudes, conductas y rendimiento de los seguidores. Sólo se han realizado unos pocos experimentos sobre el terreno sobre el liderazgo transformacional y carismático, y en cada caso se manipuló la conducta del líder mediante una intervención de formación (por ejemplo, Barling, Weber y Kelloway, 1996; Dvir, Eden, Avolio y Shamir, 2002). En cada caso, la condición experimental implicaba un intento de aumentar la utilización general de las conductas transformacionales y carismáticas por parte del líder.

El estudio de Dvir y sus colaboradores (2002) proporciona un ejemplo de este tipo de investigación. Los investigadores analizaron el liderazgo transformacional por parte de oficiales de la infantería en el ejército israelí. Los investigadores utilizaron un taller especial de tres días sobre el liderazgo transformacional como sustituto de la formación habitual en liderazgo en un curso de seis meses requerido para los oficiales de infantería (que suelen ser tenientes). Cuando se culminó el curso, los participantes se

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

convirtieron en líderes de escuadrón de infantería sobre el terreno, donde los oficiales de la condición experimental fueron comparados posteriormente con los oficiales que habían asistido al curso de formación en liderazgo habitual (el grupo de control). Sobre el terreno, los subordinados valoraban la utilización de las conductas transformacionales por parte del líder del escuadrón. Los subordinados también se valoraban a sí mismos en variables que se esperaba que mediaran en los efectos del liderazgo sobre el rendimiento del escuadrón, incluyendo la motivación (autoeficacia, esfuerzo adicional), pensamiento crítico/independiente y valores internalizados. Los subordinados incluían a los soldados del escuadrón y a suboficiales que servían de líderes intermedios entre los oficiales y los soldados.

La manipulación experimental de la conducta tuvo un éxito moderado. En los ejercicios de formación sobre el terreno, los soldados de la condición experimental tuvieron mejor rendimiento que los de control. Las calificaciones dadas por los suboficiales indicaban que percibían un mayor uso de la conducta transformacional en los líderes del escuadrón experimental que en los líderes de control. Sin embargo, no se identificó esta diferencia en la valoración de la conducta del líder proporcionada por los soldados. Los suboficiales de la condición experimental se valoraron a sí mismos con una mayor motivación y pensamiento independiente que los suboficiales de control pero, de nuevo, no se identificó una diferencia significativa a partir de los datos de los soldados rasos. Los resultados inconsistentes de los dos tipos de subordinados dificultan la explicación de por qué los líderes transformacionales tuvieron un rendimiento del escuadrón superior o en qué medida contribuyeron los suboficiales a este rendimiento. Los efectos del liderazgo sobre el rendimiento del escuadrón podrían haberse comprendido más fácilmente si los investigadores hubieran incluido una medida de otros tipos de conductas del liderazgo que pudieran haber sido relevantes (por ejemplo, conductas orientadas a la tarea), medidas de la conducta de los suboficiales, y variables mediadoras incluyendo los procesos del grupo así como la motivación individual.

Estudios descriptivos y comparativos

Algunos estudios descriptivos buscan atributos comunes entre los líderes identificados como carismáticos o transformacionales. Otros estudios descriptivos han comparado a los líderes a los que se había identificado previamente como carismáticos o no carismáticos, o no han comparado a líderes carismáticos en distintas situaciones (por ejemplo, relaciones próximas frente a relaciones distantes). La fuente de las descripciones de la conducta varía en cierta medida en cada estudio. La mayoría de los investigadores utiliza entrevistas con los líderes y con algunos de los seguidores y, a veces, se complementan las entrevistas con la observación. Se suele realizar un análisis de contenidos para identificar conductas, rasgos y procesos de influencia característicos (por ejemplo, Bennis y Nanus, 1985; Conger, 1989; Fiol, Harris y House, 1999; Howell y Higgins, 1990; Jacobsen y House, 2001; Kouzes y Posner, 1987; Levinson y Rosenthal, 1984; Peters y Austin, 1985; Shamir, 1995; Tichy y Devanna, 1986). Las biografías, los casos de estudio y los artículos sobre el líder constituyen otra fuente de descripciones de las conductas, y pueden incluir discursos y escritos del líder (por ejemplo, Bligh, Kohles y Meindl, 2004; Deluga, 1998; House, Spangler y Woycke, 1991; Mumford y Van Doorn, 2001; O'Connor *et al.*, 1995; Strange y Mumford, 2002; Van Fleet y Yukl, 1986a; Westley y Mintzberg, 1989; Willner, 1984). Otra fuente más de descripciones de la conducta en la investigación descriptiva es la utilización de los incidentes críticos (por ejemplo, Bryman, Stephens y Campo, 1996; Kirby, King y Paradise, 1992; Yukl y Van Fleet, 1982). A continuación se ofrecen dos ejemplos de estudios descriptivos comparativos.

House, Spangler y Woycke (1991) realizaron un estudio comparativo del liderazgo carismático de los presidentes estadounidenses. El primer paso consistió en pedir a varios historiadores que clasificaran como carismáticos o no carismáticos a cada uno de los 31 presidentes anteriores que habían sido

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

elegidos democráticamente y que habían ejercido el cargo durante al menos dos años de su primer mandato. A continuación se midió el patrón de motivaciones de cada presidente mediante un análisis de contenidos de su primer discurso inaugural. Se analizaron los contenidos de las biografías de dos o más miembros del gobierno para medir la utilización de conductas carismáticas por parte del presidente. Se midió la eficacia del liderazgo de diversas maneras, incluyendo la valoración de la grandeza del presidente, realizada por una muestra de historiadores, y el análisis de la información biográfica sobre los resultados de las decisiones y acciones de cada presidente durante su primer mandato. Los resultados fueron fundamentalmente consistentes con la teoría. Los presidentes que tenían una orientación de poder socializado mostraban más conductas del liderazgo carismático y era más probable que fueran considerados como individuos carismáticos por los demás. Además, los presidentes carismáticos utilizaban más acciones directas para abordar los problemas y recibían una mejor calificación en cuanto a rendimiento.

Bennis y Nanus (1985) realizaron un estudio descriptivo a cinco años de los líderes dinámicos e innovadores, incluyendo 60 líderes de alto nivel de grandes empresas y 30 líderes de organizaciones del sector público. Los investigadores recopilaron datos con entrevistas sin estructurar que duraban entre tres y cuatro horas, a veces complementadas con la observación. Los líderes eran heterogéneos, y pocos se ajustaban al estereotipo común de un líder carismático. Los investigadores no encontraron individuos grandiosos que hicieran discursos emocionales, mostraran conductas poco convencionales y polarizaran a los demás entre seguidores devotos y críticos acérrimos. Por el contrario, la mayoría de los líderes tenía una apariencia, personalidad y conducta general normales. Los investigadores identificaron algunos temas comunes en los protocolos de la entrevista que proporcionaban ideas perspicaces sobre el liderazgo transformacional. Los líderes tenían, todos, una visión de un futuro deseable y posible para su organización. A veces era un sueño vago, y en otras ocasiones se trataba de una declaración de la misión concreta por escrito. Los líderes demostraban un compromiso con la visión a través de sus decisiones y conductas. El compromiso de los seguidores con la visión dependía de su confianza en el líder, y era más probable cuando las declaraciones y acciones del líder eran coherentes. Los líderes canalizaban la energía colectiva de los miembros de la organización en su búsqueda de alcanzar la visión común.

Casos de estudio intensivos

Otro tipo de investigación descriptiva consiste en revisar casos de estudio intensivos sobre líderes carismáticos individuales (por ejemplo, Beyer y Browning, 1999; Roberts, 1985; Roberts y Bradley, 1988; Trice y Beyer, 1986; Weed, 1993). Los casos de estudios longitudinales hacen un seguimiento de la carrera del líder durante cierto periodo de tiempo y analizan la interacción entre el líder y los seguidores, el contexto del liderazgo, y los resultados de los intentos de influencia del líder. Un buen ejemplo es el estudio realizado por Roberts (1985) de una misma líder en dos cargos sucesivos.

El estudio se inició cuando la líder era superintendente de un distrito escolar. Se recopilaron datos de los análisis de los archivos, artículos de periódico, observación de los participantes en reuniones formales e informales, y entrevistas con la superintendente, otros administradores, miembros del consejo, personal administrativo, profesores, padres y alumnos. Es de suponer que la líder era eficaz, ya que fue capaz de implementar importantes recortes presupuestarios de tal manera que satisfizo a las diversas partes interesadas y aún así consiguió avanzar en la implementación de innovaciones educativas deseables. Su presupuesto fue aprobado unánimemente por el consejo escolar tras, tan solo, un breve debate. Los profesores la dieron una ovación en pie por sus esfuerzos, a pesar de que el plan requería recortes de programas y de puestos de trabajo. Se la describió como una "visionaria" que tenía casi un "seguimiento de culto" en su distrito.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Las acciones emprendidas por la líder para lograr este éxito fueron las siguientes: (1) definió una declaración de la misión a la que hacía referencia frecuentemente durante el proceso de cambio; (2) definió una visión estratégica durante una serie de reuniones y talleres para los empleados del distrito escolar; (3) sustituyó a varios empleados en cargos clave por individuos más competentes y dinámicos que respaldaban el esfuerzo del cambio; (4) definió objetivos de rendimiento y planes de acción para los subordinados inmediatos (los directores de los colegios), supervisó el progreso mediante informes y reuniones, y promovió durante el proceso una amplia participación de los subordinados; (5) creó equipos de trabajo temporales en los que participaban todas las partes interesadas para recomendar dónde había que hacer los recortes presupuestarios y cómo resolver otros problemas presupuestarios y educativos; y (6) ofreció formación a los miembros de la plantilla sobre cómo dirigir reuniones públicas estructuradas en las que los equipos de trabajo hacían presentaciones y solicitaban sugerencias sobre los recortes presupuestarios.

Roberts describió el proceso como uno en el que lo importante era más bien crear y gestionar la energía que conformar la cultura y gestionar el significado. La líder era enérgica, creaba entusiasmo, canalizaba las emociones estimuladas por la crisis presupuestaria y movía a la gente a actuar. La líder ayudó a la gente a reconocer que podían marcar la diferencia colaborando juntos para alcanzar los objetivos comunes. El siguiente episodio proporciona un ejemplo de la influencia de la líder (Roberts, 1985, pág. 1.035):

> Tras una presentación programada de 40 minutos ante la plantilla del distrito escolar, los profesores asaltaron el estrado para pedir más tiempo para debatir varias iniciativas que el distrito escolar quería poner en marcha. Sus decisiones se convirtieron en un debate de cuatro horas con 800 personas, durante el cual la superintendente compartió sus esperanzas, sueños, su pasado y sus decepciones. Mucha gente terminó llorando, incluyendo a la superintendente. Un punto crítico de este debate se produjo en la respuesta a una pregunta sobre cómo podía la gente estar segura de que la junta escolar cumpliría con sus promesas. La respuesta de la superintendente fue la siguiente: "Bueno, supongo que tendrán que confiar en nosotros. Yo confío en ustedes". Se produjo un intenso silencio a continuación cuando la gente contuvo la respiración durante uno o dos momentos. Cuando se preguntó a los asistentes que significaba ese silencio, contestaron que había demostrado sus intenciones. Y éstas eran que el diálogo y la honradez eran de la máxima importancia. Había confiado en ellos para compartir sus reflexiones, esperanzas y sentimientos y ellos, a cambio, confiarían en ella. La confianza mutua había creado un vínculo de unión entre la superintendente y su audiencia.

Cuando se nombró a la superintendente en este cargo no era percibida como un líder carismático; esta atribución sólo se produjo cuando había ostentado el cargo durante dos años y el proceso de cambio estaba muy avanzado. Roberts concluyó que se la atribuyó un carisma por la forma en que había resuelto la crisis presupuestaria, y no como resultado inevitable de sus cualidades personales. Esta conclusión es consistente con las conclusiones de un estudio de seguimiento realizado cuando la misma persona fue nombrada comisaria de educación del Estado en 1983 (Roberts y Bradley, 1988).

Los datos del estudio de seguimiento se obtuvieron de diversas fuentes. Se realizaron entrevistas con la nueva comisaria durante cuatro años, entre 1983 y 1987, y también se realizaron entrevistas con parlamentarios del Estado, representantes de la oficina del gobernador, el consejo de educación, los consejos escolares y los sindicatos de profesores. Se observó a la comisaria durante sus discursos, sus reuniones con sus empleados, las conferencias de prensa, presentaciones formales e informales ante profesores y superintendentes, y reuniones informales con miembros del departamento de educación del Estado. Se obtuvo información adicional del análisis de documentos oficiales, artículos de periódico e informes realizados por grupos de intereses especiales.

El planteamiento de la nueva comisaria para implementar el cambio en el ámbito de todo el Estado fue parecido al que utilizó cuando era superintendente. Formuló una declaración de la misión y una visión del cambio, y se movió rápidamente para sustituir a varios comisarios adjuntos por individuos de fuera del departamento de educación que respaldarían sus programas. Se generó el entusiasmo y el

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

respaldo realizando visitas a casi todos los distritos escolares del Estado. Se encargó una encuesta para valorar la opinión pública sobre los problemas escolares, y se organizaron reuniones con grupos de la comunidad para identificar la preocupación del público y lo que se esperaba de los colegios.

Al final de su mandato de cuatro años, la comisaria fue evaluada por el gobernador como una eficaz administradora, y fue nombrada de nuevo para un segundo mandato. La gente solía describirla como innovadora y comprometida, pero algunos iguales y subordinados eran críticos más que defensores. Las iniciativas de la comisaria habían tenido algunos beneficios positivos, pero no logró un respaldo generalizado para un importante cambio del sistema educativo. En general, no había evidencia de que fuera percibida como extraordinaria o carismática en su nuevo cargo.

Roberts y Bradley (1988) sugirieron otras varias razones por las que la misma persona era considerada carismática en un cargo y no en otro. Primero, en el ámbito del distrito escolar, una grave crisis justificaba la necesidad de soluciones innovadoras, mientras que en el ámbito estatal no había ninguna crisis en la que centrar la atención que proporcionara una razón para imponer un cambio radical. En segundo lugar, como superintendente del distrito tenía mucha más autonomía y autoridad que como comisaria. Este último cargo era más político, e incluía una mayor red de relaciones más complejas con partes interesadas que actuaban como restricciones de sus acciones y dificultaban el cambio (por ejemplo, el gobernador, el parlamento, los miembros del departamento de educación, los grupos de interés, los sindicatos de profesores y los funcionarios de los colegios). En tercer lugar, el gran tamaño del organismo estatal, y la complejidad del trabajo de comisario, hacían que fuera esencial delegar más responsabilidad, pero la fuerte oposición política y la resistencia burocrática minaban sus esfuerzos de reestructurar el departamento de educación y construir un equipo cooperativo de ejecutivos para ayudarlos a implementar eficazmente las nuevas iniciativas. Finalmente, como superintendente fue capaz de inspirar una fuerte confianza y afecto en las reuniones con los participantes, mientras que como comisaria no pudo desarrollar una estrecha relación con los votantes. Al dirigirse a las grandes audiencias a través de una cobertura televisiva, sus discursos carecían del entusiasmo y el intenso lenguaje emocional que solían tener sus discursos anteriores como superintendente, dirigidos a grupos más pequeños e informales de profesores, directores de colegios y padres de alumnos.

Liderazgo transformacional frente a liderazgo carismático

Uno de los temas más importantes para los académicos especializados en el liderazgo es el grado en que el liderazgo transformacional y el carismático son análogos y compatibles. Algunos teóricos consideran que ambos tipos de liderazgo son esencialmente equivalentes, mientras que otros los consideran como procesos distintos pero que se solapan. Incluso entre los teóricos que consideran que los dos tipos de liderazgo son procesos distintos, sigue habiendo desacuerdo en cuanto a si es posible que se produzcan ambos al mismo tiempo (Yukl, 1999b).

La ambigüedad conceptual, y la falta de consistencia en las definiciones, dificultan la comparación del liderazgo transformacional y carismático, o incluso la comparación de teorías del mismo tipo general. En los últimos años, las principales teorías carismáticas han sido revisadas de una forma que parece que se acercan más a las teorías transformacionales. Se han revisado las principales teorías transformacionales para incorporar formas adicionales de conducta de un liderazgo eficaz. El término *transformacional* ha sido definido en términos generales por muchos autores para incluir casi cualquier tipo de liderazgo eficaz, independientemente de los procesos de influencia subyacentes. La etiqueta puede hacer referencia a la transformación de los líderes individuales o a la transformación de organizaciones enteras.

Una fuente de aparentes diferencias entre los dos tipos de teorías es el énfasis en el carisma atribuido y en la identificación personal. La esencia del carisma es ser percibido como extraordinario por

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

los seguidores, que dependen del líder para su guía e inspiración. El carisma atribuido y la identificación personal son más centrales para la teoría de Conger y Kanungo (1998) que para la de Shamir y sus colaboradores (1993). Bass (1985) propuso que el carisma es un componente necesario del liderazgo transformacional, pero también señaló que un líder puede ser carismático sin ser transformacional. La esencia del liderazgo transformacional parece ser la inspiración del compromiso de los seguidores con los objetivos compartidos, potenciar la identificación social y desarrollar las habilidades de los seguidores y la eficacia colectiva. Así pues, los procesos de influencia esenciales del liderazgo transformacional pueden no ser totalmente compatibles con los procesos de influencia esenciales del liderazgo carismático, que implica la dependencia de un líder extraordinario. Un estudio de Kark, Shamir y Chen (2003) proporciona respaldo a esta distinción; concluyeron que la identificación personal mediaba el efecto del líder sobre la dependencia de los seguidores y la identificación social mediaba el efecto del líder sobre la autoeficacia de los seguidores y la eficacia colectiva.

Muchas de las conductas de liderazgo en las teorías del liderazgo carismático y transformacional parecen ser las mismas, pero también son patentes algunas diferencias importantes. Probablemente los líderes transformacionales hacen más cosas que delegarán poder en los seguidores y les harán menos dependientes del líder, como delegar una significativa autoridad a los individuos, desarrollar la autoconfianza y las habilidades de los seguidores, crear equipos autodirigidos, proporcionar acceso directo a información confidencial, eliminar controles innecesarios y crear una fuerte cultura para respaldar la delegación de poder. Los líderes carismáticos probablemente hacen más cosas para promover una imagen de competencia extraordinaria del líder, como gestión de impresiones, restricciones de información, conducta poco convencional y aceptación de riesgos personales.

Otras probables diferencias entre el liderazgo transformacional y el carismático incluyen su frecuencia, las condiciones que lo favorecen, y las reacciones típicas de la gente. Según Bass, se pueden encontrar líderes transformacionales en cualquier escalafón de cualquier organización, y este tipo de liderazgo es universalmente relevante para todo tipo de situaciones (Bass, 1996, 1997). Por el contrario, los líderes carismáticos son poco frecuentes, y parece que su emergencia depende más de las condiciones favorecedoras (Bass, 1985; Beyer, 1999; Shamir y Howell, 1999). Es más probable que sean emprendedores visionarios que crean una nueva organización, o reformistas que emergen en una organización ya establecida donde la autoridad formal no ha conseguido superar una grave crisis y se ponen en duda los valores y creencias tradicionales. Las reacciones de los individuos ante las personas carismáticas suelen ser más extremas y diversas que las reacciones a los líderes transformacionales (Bass, 1985). La reacción afectiva que inspiran suele polarizar a la gente en campos opuestos de defensores leales y hostiles oponentes. La intensa reacción negativa de algunos individuos a los líderes carismáticos ayuda a explicar porqué estos líderes suelen ser objetivos de intentos de asesinato o tácticas políticas para retirarlos del cargo.

La investigación empírica sobre el liderazgo transformacional y carismático no estaba diseñada para analizar los temas relativos a la posibilidad de comparar y a la compatibilidad de las distintas teorías. Pocos estudios analizan los procesos de influencias subyacentes o van más allá de los datos superficiales y, a menudo, ambiguos proporcionados por los cuestionarios de descripción de la conducta. La resolución de esta interesante e importante cuestión requerirá una investigación adicional y un mayor recurso a los métodos intensivos.

Evaluación de las teorías

La evidencia empírica disponible respalda muchas de las proposiciones clave de las principales teorías sobre el liderazgo carismático y transformacional. En conjunto, parece que las teorías hacen

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

una contribución importante a nuestra comprensión de los procesos de liderazgo. Proporcionan una explicación de la influencia excepcional que tienen algunos líderes sobre los subordinados, un nivel de influencia que no se puede explicar adecuadamente con las teorías anteriores del liderazgo instrumental o el liderazgo situacional. Las nuevas teorías ponen de relieve la importancia de las reacciones emocionales de los seguidores a los líderes, mientras que las teorías anteriores ponen el énfasis en los aspectos racionales-cognitivos de las interacciones líder-seguidor. Las nuevas teorías también reconocen la importancia de la conducta simbólica y del papel del líder a la hora de dotar de significado a los acontecimientos ante los seguidores. Las primeras teorías no reconocían que los procesos simbólicos y la gestión del significado son tan importantes como la gestión de los asuntos a resolver. Finalmente, las nuevas teorías incluyen un conjunto de variables más exhaustivo (por ejemplo, rasgos, conductas, procesos mediadores, situación) y las integran mejor en las explicaciones del liderazgo eficaz.

Los esfuerzos para evaluar lo que realmente es único se complican por el sensacionalismo que se encuentra en algunas de las descripciones del liderazgo transformacional y carismático. Aunque se disfrazan con una jerga distinta, parte del saber actual refleja temas que se pueden encontrar en las primeras teorías del liderazgo y la motivación. Por ejemplo, la explicación subyacente a la distinción entre el liderazgo transformacional y el transaccional es análoga a la distinción entre la motivación intrínseca y extrínseca. La importancia de desarrollar a los subordinados y de delegarlos poder se hace eco del énfasis en el reparto del poder, la confianza mutua, el trabajo en equipo, la participación y las relaciones alentadoras de autores como Argyris (1964), McGregor (1960) y Likert (1967). Algunas de las conductas del liderazgo de las nuevas teorías son parecidas a las conductas que se han identificado como importantes en la investigación precedente de la década de 1970.

A pesar de sus características positivas, las nuevas teorías también tienen algunas debilidades conceptuales (Beyer, 1999; Bryman, 1993; Yukl, 1999b). Los ejemplos incluyen constructos ambiguos, una insuficiente descripción de los procesos explicativos, una estrecha atención a los procesos diádicos, la omisión de algunas conductas relevantes, una especificación insuficiente de las variables circunstanciales y un sesgo hacia las concepciones heroicas del liderazgo. Algunas de estas limitaciones se explicarán con más detalle.

La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y el carismático carece de una especificación suficiente de los procesos de influencia subyacentes. La teoría del concepto de uno mismo del liderazgo carismático proporciona la explicación más detallada de la influencia del líder sobre los seguidores, pero es necesario clarificar aún más esta teoría para ver cómo interactúan los distritos tipos de procesos de influencia, su importancia relativa, y si son mutuamente compatibles o no. La mayoría de las teorías siguen centradas en el líder, y ponen de relieve la influencia del líder sobre los seguidores. Es necesario centrar más la atención en los procesos de influencia recíproca, en el liderazgo compartido y en la influencia mutua entre los propios seguidores.

La mayoría de las teorías se centra demasiado en los procesos diádicos. Aunque la influencia del líder sobre los seguidores individuales es importante, no es suficiente para explicar cómo construyen los líderes equipos excepcionales (*véase* el Capítulo 10). Las teorías quedarían reforzadas con una mejor explicación de cómo potencian los líderes la confianza mutua y la cooperación, la delegación de poder, la identificación colectiva, la eficacia colectiva y el aprendizaje colectivo. Las teorías no explican las funciones orientadas a las tareas del líder, esenciales para el rendimiento eficaz de un equipo. Como se señaló en el Capítulo 3, el liderazgo transaccional se define fundamentalmente de manera negativa, y el cuestionario MLQ no mide explícitamente las formas eficaces de conductas orientadas a las tareas como las actividades de planificación, la clarificación de los papeles y los objetivos, y la resolución de problemas prácticos. Para integrar este vacío conceptual, algunos académicos han imputado un significado adicional al liderazgo transaccional, como suponer que incluye estos otros tipos de conductas

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

orientadas a la tarea. Sin embargo, no es adecuado que los investigadores hagan inferencias sobre conductas que no se han medido, y el proceso de influencia subyacente del liderazgo transaccional (es decir, el intercambio y el cumplimiento instrumental) no es suficiente para explicar cómo afectan las conductas orientadas a la tarea al rendimiento individual o colectivo. Finalmente, las teorías no consiguen explicar los papeles externos del líder, como la supervisión del entorno para identificar amenazas y oportunidades, la creación de redes de contactos que pueden proporcionar información y asistencia, ejercer de portavoces del equipo o la organización, negociar acuerdos con partes externas y ayudar a obtener los recursos, el respaldo político y los nuevos miembros con las habilidades adecuadas (*véase* el Capítulo 2).

Las teorías carismáticas y transformacionales describen cómo puede influir un líder sobre la motivación y lealtad de los miembros de la organización, relevante para comprender el liderazgo eficaz. Sin embargo, estas teorías son fundamentalmente ampliaciones de la teoría de la motivación, y se necesita mucho más para explicar cómo influyen los líderes sobre el rendimiento financiero y la supervivencia de una organización (Beyer, 1999; Yukl y Lepsinger, 2004). Un líder puede influir para que los seguidores estén más motivados, sean más creativos y cooperadores, pero lo que motiva a los seguidores y lo que es adecuado para la situación en concreto también constituyen factores importantes. El disfrutar de unos seguidores muy motivados y leales no impedirá un desastre si el líder quiere alcanzar objetivos irrealistas o sigue estrategias inadecuadas (*véase* Finkelstein, 2003). Las teorías no proporcionan una buena explicación de un fuerte efecto de la conducta del consejero delegado sobre el rendimiento financiero de una empresa. Cuando se identifica una correlación significativa en un estudio de encuestas sobre el terreno (por ejemplo, Jung, Chow y Wu, 2003; Tosi *et al.*, 2003; Waldman *et al.*, 2001), una probable explicación alternativa es que los líderes de las empresas de éxito son percibidos como líderes más transformacionales o carismáticos que los líderes de empresas que no tienen éxito (independientemente de su conducta) y esta atribución es más fuerte cuando el entorno es turbulento. Se han realizado algunos esfuerzos para superar las limitaciones de las teorías analizando los procesos explicativos en múltiples ámbitos (por ejemplo, Waldman y Yammarino, 1999). Sin embargo, en vez de intentar estirar las teorías diádicas para explicar los procesos de las organizaciones, es mejor desarrollar teorías del liderazgo estratégico que incluyan procesos explicativos en el ámbito conceptual adecuado y que tengan en cuenta otros importantes determinantes del rendimiento de la organización. En los Capítulos 10 y 12 se analizan las teorías sobre el liderazgo estratégico.

Una última limitación de las teorías es el exceso de énfasis en los atributos universales del líder que son relevantes para todas las situaciones. Es necesario prestar más atención a las variables circunstanciales que determinan si se producirá un liderazgo transformacional o carismático y lo eficaz que será (Beyer, 1999; Bryman, 1992; Yukl, 1999b). Se han logrado ciertos progresos en el desarrollo de las teorías sobre las variables circunstanciales que pueden potenciar el liderazgo carismático o transformacional (por ejemplo, Antonakis y Atwater, 2002; Conger y Kanungo, 1989; Klein y House, 1995; Pawar e Eastman, 1997; Shamir y Howell, 1999; Trice y Beyer, 1986). Sin embargo, el número de estudios empíricos sobre variables contextuales sigue siendo reducido, y los resultados no son consistentes (por ejemplo, Bass, 1996; House *et al.*, 1991; Howell y Avolio, 1993; Pillai, 1996; Pillai y Meindl, 1998; Podsakoff, MacKenzie y Bommer, 1996; Roberts y Bradley, 1988; Tosi *et al.*, 2004; Walkman, Javidan y Varella, 2004; Waldman *et al.*, 2001).

Aplicaciones: líneas directrices para los líderes

Aunque queda mucho por aprender sobre el liderazgo transformacional, la convergencia de las conclusiones de los distintos tipos de investigación sugiere algunas líneas directrices tentativas para los líde-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

res que quieren inspirar a los seguidores y potenciar su confianza en sí mismos y su compromiso con la misión. Estas líneas directrices (*véase* la Tabla 9-4 para ver un resumen) se basan en las teorías y conclusiones de la investigación revisadas en este capítulo. En el Capítulo 10 se ofrecen líneas directrices adicionales sobre el liderazgo orientado al cambio.

TABLA 9-4 Líneas directrices para el liderazgo transformacional

- Exprese una visión clara y atractiva.
- Explique cómo se puede alcanzar la visión.
- Actúe con confianza y optimismo.
- Muestre su confianza en sus seguidores.
- Utilice acciones dramáticas y simbólicas para poner de relieve los valores clave.
- Lidere con el ejemplo.

• Exprese una visión clara y atractiva

Los líderes transformacionales fortalecen la visión existente o crean un compromiso con una nueva visión. Una clara visión de lo que podría lograr la organización, o en qué podría convertirse, ayuda a la gente a comprender el propósito, los objetivos y las prioridades de la organización. Dota de sentido al trabajo, actúa como fuente de autoestima, y promueve un sentido de propósito común. Finalmente, la visión ayuda a guiar las acciones y decisiones de cada miembro de la organización, lo que resulta especialmente importante cuando los individuos o grupos reciben una considerable autonomía y discrecionalidad para sus decisiones laborales (Hackman, 1986; Raelin, 1989). Los procedimientos para desarrollar una visión con contenido atractivo se describen en el Capítulo 10.

El éxito de una visión depende de cómo se comunica a los demás (Awamleh y Gardner, 1999; Holladay y Coombs, 1993, 1994). Se debería comunicar en todas las oportunidades posibles y de diversas maneras. Probablemente sea más eficaz reunirse directamente con el equipo para explicar la visión y contestar a las preguntas que otras formas de comunicación menos interactivas (por ejemplo, cartas o mensajes por correo electrónico a los seguidores, artículos en el boletín de noticias, conferencias de prensa televisadas, discursos en vídeo). Si se utiliza una forma de comunicación que no es interactiva para presentar la visión, resulta útil proporcionar oportunidades a los seguidores para que puedan hacer preguntas más adelante (por ejemplo, utilizando el correo electrónico, una línea de teléfono gratuito, reuniones abiertas o visitas del líder a las reuniones del departamento).

Se pueden comunicar las facetas ideológicas de una visión con más claridad y persuasión utilizando un lenguaje colorido y emocional que incluye vívidas imágenes, metáforas, anécdotas, historias, símbolos y eslóganes. Las metáforas y las analogías son especialmente eficaces cuando estimulan la imaginación y hacen que el oyente quiera dotarlas de sentido. Las anécdotas y las historias son más eficaces si invocan símbolos con profundas raíces culturales, como héroes legendarios, figuras sagradas y hazañas y triunfos históricos. Un estilo dramático y expresivo potencia la utilización de un lenguaje colorido para hacer una interpelación emocional. La convicción y la intensidad del sentimiento se comunican a través de la voz del orador (tono, inflexión, pausas), sus expresiones faciales, gestos y lenguaje corporal. El recurso a la rima, el ritmo y la repetición de las palabras o frases clave puede hacer que la visión sea más colorida y atractiva.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

- **Explique cómo se puede alcanzar la visión**

No basta con expresar una visión atractiva; el líder también tiene que convencer a los seguidores de su viabilidad. Es importante crear una clara relación entre la visión y una estrategia creíble para materializarla. Resulta más fácil crear esta relación si la estrategia tiene algunos temas claros relevantes para los valores compartidos por los miembros de la organización (Nadler, 1988). Los temas proporcionan etiquetas que ayudan a la gente a comprender las cuestiones y los problemas. El número de temas debe ser suficientemente grande como para centrar la atención en las cuestiones clave, pero no tanto como para provocar confusión y disipar las energías. No suele ser necesario presentar un plan elaborado con pasos detallados. El líder no debe pretender saber todas las respuestas sobre cómo se alcanza la visión sino que, por el contrario, debe informar a los seguidores de que tendrán un papel esencial en el descubrimiento de cuáles son las acciones concretas necesarias.

La estrategia para alcanzar la visión será probablemente más persuasiva cuando no sea convencional y, sin embargo, sea directa. Si es, o bien simplista o bien convencional, la estrategia no provocará confianza en el líder, especialmente en una situación de crisis. Analice el siguiente ejemplo de una empresa que estaba perdiendo cuota de mercado debido a la intensa competencia.

> El consejero delegado propuso hacer que el producto de la empresa fuera el mejor del mundo mejorando el diseño y la calidad del producto (la antigua estrategia consistía en mantener reducido el precio recortando costes). Se diseñaría el producto para que fuera de fiar (pocos elementos que se movieran, materiales duraderos, amplias pruebas del producto, control de calidad por cada trabajador) así como de fácil utilización (sencillos procedimientos operativos, pantallas fáciles de leer, instrucciones claras). Esta estrategia contribuyó a reestructurar con éxito a la empresa.

- **Actúe con confianza y optimismo**

Los seguidores no tendrán fe en una visión salvo que el líder demuestre confianza en sí mismo y convicción. Es importante mantener el optimismo sobre el probable éxito del grupo en la consecución de su visión, especialmente ante contratiempos y obstáculos temporales. La confianza y optimismo de un directivo pueden ser muy contagiosos. Lo mejor es poner de relieve lo que se ha logrado hasta ahora en vez de todo lo que queda por hacer. Es mejor destacar los aspectos positivos más que los obstáculos y peligros por venir. La confianza se expresa tanto con las palabras como con las acciones. La falta de confianza en uno mismo queda reflejada en un lenguaje tentativo, dudoso (por ejemplo, "supongo", "tal vez", "a lo mejor") y algunas pistas no verbales (por ejemplo, fruncir el ceño, evitar el contacto visual, gestos de nerviosismo, una postura débil).

- **Muestre su confianza en los seguidores**

El efecto de motivación de la visión también depende del grado en que los subordinados confían en su capacidad para alcanzarla. La investigación sobre el *efecto Pigmalión* concluyó que las personas tienen un mejor rendimiento cuando un líder tiene altas expectativas y confianza en ellas (Eden, 1984, 1990; Eden y Shani, 1982; Field, 1989; Sutton y Woodman, 1989). Es especialmente importante promover la confianza y el optimismo cuando la tarea es difícil o peligrosa, o cuando los miembros del equipo carecen de confianza en sí mismos. Si resulta adecuado, el líder debería recordar a los seguidores cómo superaron los obstáculos al lograr un triunfo anterior. Si nunca han tenido éxito, puede que el líder pueda hacer una analogía entre una situación actual y el éxito análogo de otro equipo o unidad de la organización. Tiene que revisar los puntos fuertes, activos y recursos concretos disponibles para apli-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

car la estrategia. Haga una lista de las ventajas que tiene respecto a sus oponentes o competidores. Dígales que son tan buenos o mejores que un equipo anterior que tuvo éxito en la realización del mismo tipo de actividad.

- **Utilice acciones dramáticas y simbólicas para poner de relieve los valores clave**

La visión se refuerza con una conducta de liderazgo coherente con la misma. La preocupación por un valor u objetivo se demuestra con la forma en que el directivo dedica su tiempo, por las decisiones de asignación de recursos realizadas cuando es necesario elegir entre objetivos, por las preguntas que plantea el directivo, y por las acciones que recompensa. Las acciones dramáticas, muy visibles, son una forma eficaz de destacar los valores clave, como en el siguiente ejemplo:

> El director de la división tenía una visión que incluía relaciones en las que los individuos eran abiertos, creativos, cooperativos y orientados al aprendizaje. Las anteriores reuniones del equipo directivo habían sido excesivamente formales, con órdenes del día muy detallados, presentaciones elaboradas y excesivas críticas. Inició una reunión de tres días para comunicar su visión de la división invitando a los asistentes a una ceremonia en la playa en la que quemaron un montón de agendas, documentos y formularios de evaluación.

Las acciones simbólicas para alcanzar un objetivo importante o defender un valor importante influirán probablemente más cuando el directivo arriesga una sustancial pérdida personal, hace un sacrificio personal o hace otras cosas poco convencionales. El efecto de las acciones simbólicas aumenta cuando se convierten en el tema de conversación de las historias y mitos que circulan entre los miembros de la organización y se vuelven a contar una y otra vez a lo largo de los años a los nuevos empleados. En un ejemplo que relatan Peters y Austin (1985), el consejero delegado destruyó personalmente algunas versiones de escasa calidad del producto de la empresa que anteriormente se vendían como productos de segunda. Esta acción, muy publicitada, demostraba su compromiso con la nueva política de que, a partir de entonces, la empresa sólo fabricaría y vendería productos de la máxima calidad.

- **Lidere con el ejemplo**

Según un viejo proverbio, las acciones hablan más alto que las palabras. Una forma de que el líder influya sobre el compromiso de los subordinados consiste en dar ejemplo, con una conducta ejemplar en las relaciones cotidianas con los subordinados. A veces se refiere al liderazgo con el ejemplo como la presentación de modelos del papel. Es especialmente importante para las acciones que son desagradables, peligrosas, poco convencionales o controvertidas. Un directivo que pide a los subordinados que cumplan determinada norma también debe cumplirla. Un directivo que pide a los subordinados que hagan sacrificios especiales debe predicar con el ejemplo haciendo lo mismo. Algunos de los líderes militares más inspiradores han sido los que han liderado a sus tropas a la batalla y han compartido los peligros y dificultades en vez de quedarse atrás en la seguridad y comodidades relativas (Van Fleet y Yukl, 1986b). Un ejemplo negativo es el de los ejecutivos de una gran empresa que estaba padeciendo problemas financieros. Después de pedir a los empleados que renunciaran a un incremento salarial, los ejecutivos se concedieron mayores primas. Esta acción creó resentimiento entre los empleados y minó la lealtad de los mismos a la organización y su compromiso con su misión. Un tratamiento más eficaz habría consistido en fijar un ejemplo recortando las primas de la alta dirección antes de pedir a los demás empleados que hicieran ese sacrificio.

Los valores declarados por el líder deben quedar demostrados en su conducta cotidiana, y se debe hacer siempre, y no sólo cuando resulta cómodo. Los altos ejecutivos siempre están bajo el punto de

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

mira, y los seguidores analizan detenidamente sus acciones en busca de significados ocultos que puede que el líder no quiera transmitir. Los comentarios ambiguos pueden ser objeto de malas interpretaciones, y se pueden tergiversar acciones inocentes. Para evitar transmitir el mensaje incorrecto, es importante analizar anticipadamente cómo se interpretarán probablemente los comentarios y acciones de uno.

Resumen

Las atribuciones de carisma son el resultado de un proceso interactivo entre el líder, los seguidores y la situación. Los líderes carismáticos estimulan el entusiasmo y el compromiso de los seguidores articulando una visión atractiva y aumentando la confianza de los seguidores en su capacidad de alcanzarla. La atribución de carisma a un líder se producirá más probablemente si su visión, y la estrategia para alcanzarla, son innovadoras, si el líder asume riesgos personales para promoverla, y si parece que la estrategia está teniendo éxito. También se han identificado otras conductas relevantes, pero varían en cierta medida en las distintas teorías. Algunos rasgos de habilidades del líder, como la confianza en sí mismo, fuertes convicciones, su pose, su capacidad oratoria y su talento dramático aumentan la probabilidad de que se le atribuya carisma, pero es más importante un contexto que hace que la visión del líder sea especialmente relevante para las necesidades de los seguidores.

Los líderes carismáticos pueden tener una tremenda influencia sobre una organización, pero las consecuencias no siempre son positivas. Muchos emprendedores que han creado una empresa próspera son tiranos y ególatras cuyas acciones pueden provocar finalmente la destrucción de la empresa. La orientación de poder personalizado de estos carismáticos los hace insensibles, manipuladores, dominantes, impulsivos y defensivos. Destacan la devoción a sí mismos en vez de a las metas ideológicas, que se utilizan únicamente como un medio para manipular a los seguidores. Los carismáticos positivos intentan despertar la devoción a las metas ideológicas y es más probable que tengan una influencia beneficiosa para la organización. Sin embargo, la cultura de consecución promovida por los carismáticos positivos también puede producir algunas consecuencias indeseables si se ignoran las necesidades de los seguidores individuales. Es necesario investigar más para descubrir si es posible lograr resultados positivos del liderazgo carismático sin sus consecuencias negativas.

Los líderes transformacionales hacen que los seguidores sean más conscientes de la importancia del valor de su trabajo, y los animan a trascender su interés personal por el bien de la organización. Los líderes proporcionan respaldo y ánimo cuando es necesario para mantener el entusiasmo y el esfuerzo ante los obstáculos, las dificultades y el cansancio. Gracias a esta influencia, los seguidores confían en el líder y lo respetan, y se sienten motivados para hacer más de lo que se espera inicialmente de ellos.

La investigación empírica relevante de las teorías sobre el liderazgo transformacional ha respaldado, por lo general, a las mismas, pero hay pocos estudios que hayan analizado los procesos de influencia subyacentes que explican la relación positiva identificada entre la conducta del líder y el rendimiento de los seguidores. Es necesario investigar más para determinar las condiciones en las que los distintos tipos de conducta transformacional son más relevantes, y los procesos de influencia subyacentes que explican por qué son relevantes las conductas.

Las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático ponen de relieve que los procesos emocionales son tan importantes como los procesos racionales, y que las acciones simbólicas son tan importantes como la conducta instrumental. Estas teorías proporcionan nuevas ideas perspicaces sobre las razones del éxito o fracaso de los líderes, pero los procesos explicativos subyacentes de estas teorías no proporcionan una base suficiente para una teoría del liderazgo estratégico en las organizaciones. Para comprender cómo pueden los líderes influir sobre el rendimiento financiero y la supervivencia de una

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

organización, también es necesario analizar los procesos de la organización y las facetas de la dirección estratégica que no se describen explícitamente en la mayoría de las teorías carismáticas y transformacionales. Estos temas se analizarán en los Capítulos 10 y 12.

Preguntas para la revisión y el debate

1. Describa brevemente la teoría de la atribución del liderazgo carismático.
2. Describa brevemente la teoría del autoconcepto del liderazgo carismático.
3. Describa brevemente las teorías psicoanalíticas y del contagio social.
4. ¿Qué procesos de influencia destaca cada teoría carismática?
5. ¿Qué conductas se relacionan generalmente con el liderazgo carismático?
6. ¿Qué es la rutinización del carisma, y cómo se logra?
7. ¿Qué problemas crearán probablemente los líderes carismáticos para una organización?
8. ¿En qué tipo de situación es más probable que sea beneficioso tener un líder carismático?
9. Describa brevemente la teoría del liderazgo transformacional propuesta por Bass.
10. ¿Cuáles son algunas de las analogías y diferencias entre el liderazgo carismático y el transformacional?
11. ¿Qué nuevas ideas perspicaces proporcionan las teorías del liderazgo transformacional y carismático?
12. ¿Qué pueden hacer los líderes para ser más transformacionales?

Conceptos clave

- carisma
- liderazgo carismático
- delegación de poder
- influencia idealizada
- motivación inspiradora
- estimulación intelectual
- internalización
- identificación personal
- ejercer de modelos del papel
- rutinización del carisma
- autoconcepto
- autoeficacia
- contagio social
- identificación social
- acción simbólica
- liderazgo transaccional
- liderazgo transformador
- liderazgo transformacional
- visión

CASOS

Metro Bank

Marsha Brown era la nueva directora de una sucursal suburbana del Metro Bank. La sucursal padecía una baja moral y una productividad inferior a la esperada. Uno de los problemas era que la ofi-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

cina servía como centro de formación informal de jóvenes directivos. Los nuevos contratados que necesitaban tener experiencia como responsables de préstamos o directores adjuntos de sucursal eran asignados a esta sucursal para recibir formación. Cuando alcanzaban cierto grado de competencia, se los promocionaba a otras sucursales. Esta práctica resultaba desmoralizante para los cajeros menos móviles y otros adjuntos, que se sentían explotados y que no percibían recibir ninguna recompensa personal por formar a sus jefes. Tras consultar con su superior y con otros empleados de la sede, Marsha concluyó que era imposible cambiar este programa. Su sucursal era considerada una de las esenciales para el desarrollo ejecutivo en Metro Bank.

Durante sus primeros meses en el cargo, Marsha consiguió conocer bastante bien a sus empleados. Revisó los historiales de rendimiento y se reunió con cada empleado de la sucursal para hablar de sus ambiciones profesionales. Descubrió que muchos de sus empleados estaba muy capacitados y podían obtener resultados mucho mejores de los que estaban obteniendo. Sin embargo, no consideraban que tuvieran ningún futuro en la organización. Marsha buscó una visión única para la sucursal que integrara las necesidades de sus empleados con los objetivos del programa de desarrollo ejecutivo, y al mismo tiempo sirviera mejor a los clientes del banco. Definió el siguiente objetivo estratégico: "Ser la sucursal que desarrolla mejor el talento directivo al tiempo que ofrece un servicio de calidad a sus clientes".

A partir de esta decisión se produjeron una serie de acciones. Primero, Marsha declaró que se ofrecerían oportunidades de crecimiento a todos los empleados, y puso en marcha un programa de desarrollo profesional para sus empleados. Para aquellos que querían promociones, negoció con el departamento de formación central vacantes en algunos de sus programas. Persuadió al departamento de personal para que la informara periódicamente sobre las vacantes que podrían interesar a sus empleados, incluyendo aquellas que no pertenecían al programa de desarrollo ejecutivo. A continuación, creó recompensas en el sistema de evaluación para los empleados que ayudaban a los demás a aprender, de forma que incluso los que no tenían ambiciones de recibir promociones pudieran obtener algún beneficio por contribuir al nuevo objetivo. Para ofrecer un respaldo adecuado a las funciones de servicios, creó un programa de formación cruzada. Esta formación no sólo proporcionaba una reserva de ayuda cuando una función tenía exceso de trabajo, sino que también contribuía a comprender mejor las políticas y procedimientos de las demás funciones. Marsha también utilizó asignaciones de desarrollo para sus propios directores subordinados. Con frecuencia hacía que los directores adjuntos dirigieran las reuniones de personal, representaran a la sucursal en las reuniones de la sede o desempeñaran otras responsabilidades directivas.

Los cambios introducidos por Marsha derivaron en importantes ganancias. Al destacar repetidamente los objetivos estratégicos con sus actos y palabras, proporcionó a la sucursal un carácter distintivo. Los empleados sentían un mayor orgullo, y mejoró la moral. Algunos de los empleados con más antigüedad adquirieron nuevas ambiciones y, tras desarrollar sus habilidades, fueron promocionados a cargos superiores en el banco. Incluso los que se quedaron en la sucursal se sentían bien cuando se promocionaba a los demás, porque consideraban que ahora su papel era crucial para el éxito individual y de la organización en vez de ser una tarea que no era agradecida. El nuevo espíritu se trasladó al trato de los clientes y, junto con la mayor competencia proporcionada por la formación cruzada, dio lugar a un servicio a los clientes más rápido y de más calidad. ◆

FUENTE: Adaptado de Bradford y Cohen, *Managing for Excellence* (Nueva York: Wiley y Sons, 1984), págs. 106-107. Copyright © 1984 por Hohn Wiley y Sons, Inc.

PREGUNTAS

1. ¿Qué conductas de liderazgo utilizó Marsha para cambiar la sucursal y motivar a los empleados?

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

2. Describa la visión de Marsha para su sucursal bancaria.
3. ¿Cree usted que Marsha debería clasificarse como una líder carismática, una líder transformacional o como ambos tipos de líder?

Astro Airlines

Parte 1

Arthur Burton creó Astro Airlines en 1980, dos años después de que se desregulara a las compañías aéreas. La visión de Burton de la nueva compañía aérea tenía dos elementos clave. Primero, la compañía aérea ofrecería un servicio de bajo coste sin lujos extras a individuos que antes no se podían permitir viajar en avión. Segundo, la compañía aérea tendría un novedoso tipo de organización que proporcionaría una mejor manera de trabajar, liberando así su creatividad y mejorando la productividad. Burton era un orador dinámico, que sabía despertar las emociones con un tipo de fervor evangélico, y aprovechaba todas las oportunidades posibles para divulgar y afirmar su visión. Era considerado por muchos empleados como un líder inspirador que le hacía creer a uno que podía conseguirlo todo. El ambiente en Astro Airlines en los años iniciales era de entusiasmo, excitación y optimismo.

En vez de tener la típica organización burocrática, la nueva empresa sólo tenía tres escalafones directivos y poco personal de apoyo. El énfasis estaba en la igualdad, la informalidad, el liderazgo participativo y la autodirección. Los empleados estaban organizados en equipos o con responsabilidades compartidas para decidir cómo hacer el trabajo. Los equipos elegían a los miembros para representarlos en los consejos de coordinación y asesoramiento que se reunían con la alta dirección, permitiéndolos asistir y participar en la toma de las decisiones importantes. Se esperaba que los directivos dirigieran pero no dictaran los métodos o supervisaran de cerca los esfuerzos. Se esperaba que los empleados realizaran múltiples tareas y aprendieran nuevas habilidades. Incluso se esperaba que los directivos dedicaran cierto tiempo a hacer trabajos de primera línea para mantenerse informados de los problemas y las necesidades de los consumidores. Se eliminaron las prestaciones extraordinarias por estatus que son características de la mayoría de las grandes organizaciones. Por ejemplo, los ejecutivos contestaban a su propio teléfono y mecanografiaban sus propias cartas. Se seleccionaba detenidamente a los nuevos empleados, porque Burton quería contratar a jóvenes empleados entusiastas que estuvieran dispuestos a aprender nuevos trabajos y que pudieran trabajar como parte de un equipo cooperativo. Todos los empleados permanentes podían compartir la propiedad de la empresa, y podían comprar acciones a un precio reducido.

Burton creía que la estrategia de tarifas reducidas y horarios cómodos con vuelos frecuentes atraerían a nuevos pasajeros que normalmente viajaban en automóvil, tren o autobús, o que no viajarían sin este servicio. Al mantener reducidos los costes de explotación, Astro Airlines podía ofrecer tarifas muy inferiores a las de los competidores. Los salarios de los directivos y de los empleados eran inferiores a la media de la industria aérea, aunque los empleados también recibían generosas prestaciones, participación en beneficios y dividendos de las acciones. También se redujeron los costes comprando aviones excedentes a precios de ganga, volviendo a configurar los aviones para ofrecer más plazas a los pasajeros (por ejemplo, convirtiendo la primera clase en clase turista) y con horarios innovadores que permitían que los aviones volaran más horas cada día. Los consumidores tenían que pagar por algunos servicios adicionales, como las comidas y la gestión de equi-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

pajes, que otras compañías aéreas incluían en el precio del pasaje. Para reducir el espacio que se necesita normalmente en los mostradores de la terminal, los billetes se entregaban anticipadamente en agencias de viajes o en el propio avión con máquinas innovadoras.

La nueva empresa fue un éxito inmediato, y el volumen de pasajeros aumentó rápidamente. En menos de tres años la empresa creció de unos pocos cientos de empleados con tres aviones a tener más de 3.000 empleados con 22 aviones que volaban entre 20 ciudades. Este éxito se produjo a pesar de las pésimas condiciones que provocaron pérdidas de explotación generalizadas en la industria aérea, incluyendo una grave recesión económica, una severa huelga nacional de los controladores aéreos y brutales guerras de precios. La flexibilidad de la empresa y el compromiso y creatividad de sus empleados ayudaron a este temprano crecimiento y facilitaron la rápida adaptación a las crisis como la huelga de los controladores aéreos. ◆

FUENTE: Copyright © 1993 de Gary Yukl.

PREGUNTAS

1. Describa la conducta de liderazgo de Burton.
2. ¿Era Burton un líder carismático en la empresa en aquella época? Explique su respuesta.

Parte 2

A pesar de los primeros éxitos, el rápido crecimiento de la empresa también estaba creando serios problemas de organización. Los empleados creían que tras el caos inicial de poner en marcha la empresa las cosas se calmarían y la intensa carga de trabajo se aliviaría. Se equivocaban; aumentaron los problemas de comunicación, la carga de trabajo seguía siendo abrumadora, se tardaba demasiado tiempo en tomar decisiones, y había demasiadas decisiones que tenía que resolver la alta dirección. Estos problemas se debían, en parte, a la informalidad y a la inexistencia de estructuras. A medida que aumentaba el número de rutas, instalaciones y vuelos, los problemas de explotación se hicieron más complejos, pero no se desarrollaron estructuras formales para abordarlos eficazmente. El número de directivos no aumentó al mismo ritmo que el número de empleados no supervisados. Burton se negó a contratar a directivos experimentados de fuera de la empresa, y prefería promocionar a los empleados actuales a cargos en los que inicialmente carecían de la experiencia suficiente. Los directivos sobrecargados carecían del personal de respaldo adecuado en el que delegar responsabilidades rutinarias. Los directivos se quejaban de la presión y el estrés. Se dedicaba demasiado tiempo a reuniones, no podían resolver los problemas de implementar las soluciones, y no podían proporcionar una formación adecuada para el creciente número de nuevos empleados. Los nuevos empleados no recibían la formación y socialización necesarias para prepararlos para proporcionar un servicio de calidad, rotaban entre distintos puestos y utilizaban prácticas de gestión de equipos. Los problemas operativos (por ejemplo, vuelos cancelados) y el declive del servicio al consumidor (por ejemplo, asistentes de vuelo maleducados) enajenaban a los clientes y minaban la reputación de la empresa.

Para empeorar la confusión se produjo un creciente conflicto entre Burton, que como consejero delegado era responsable de la planificación estratégica, y el presidente de la empresa, responsable de la dirección operativa. En 1987 el presidente dimitió, y Burton asumió sus responsabilidades en vez de buscar a un sustituto inmediato. En este momento, Burton decidió finalmente nombrar a un equipo de trabajo compuesto por ejecutivos para que desarrollaran ideas para mejorar la organiza-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

ción. El equipo de trabajo presentó algunas propuestas iniciales para nuevos cargos directivos y nuevas estructuras. Posteriormente se promocionó a empleados para que cubrieran estos cargos, y se pusieron en marcha actividades de formación directiva para ellos. Burton estuvo muy implicado en esta formación; dirigió parte él mismo, y asistió fielmente a las sesiones dadas por otros instructores, indicando así la importancia que otorgaba a la formación. Sin embargo, no se implementaron otros cambios necesarios en los procesos directivos, y el cargo de presidente seguía sin cubrirse. En definitiva, Burton no parecía dispuesto a dar los pasos necesarios para transformar a Astro Airlines de ser una empresa de reciente creación con espíritu emprendedor a una organización establecida. En efecto, su remedio a los problemas de la empresa consistió en crear un nuevo camino de crecimiento en vez de concentrarse en la consolidación. Creía que lo que la empresa necesitaba era una visión aún más grande para que los empleados volvieran a entusiasmarse. Así, empezó otro periodo de rápida expansión. La compañía incorporó nuevas rutas, compró nuevos aviones más grandes, y contrató a nuevos empleados.

En 1984 Burton ya no parecía conformarse con dirigir a una compañía aérea regional de éxito. Siguió haciendo cambios diseñados para transformar a Astro en una compañía aérea internacional que competiría con las grandes. Decidió adquirir algunas de las demás compañías aéreas regionales de vuelos frecuentes que tenían problemas financieros. Su estrategia de rápida expansión fue excesivamente optimista e ignoraba algunos cambios importantes que se estaban produciendo en el entorno externo. Burton no consiguió anticipar las probables reacciones de las grandes compañías aéreas que tenían fortaleza financiera y estaban preparadas para iniciar una guerra de precios a largo plazo para proteger su posición en el mercado. El nuevo tráfico de pasajeros no aumentó lo suficiente como para justificar el coste de los nuevos vuelos, y Astro no logró atraer a muchos hombres de negocio acostumbrados a recibir un mejor servicio y más lujos. Su empresa empezó a tener pérdidas en vez de beneficios.

Los problemas internos también empeoraron en 1985. Hubo un intento de crear un sindicato entre los pilotos, y un importante número de pilotos dimitió, quejándose de que se los explotaba y se les trataba mal. Otros empleados empezaron a dudar de la sinceridad de Burton y le acusaron de ser un manipulador. La percepción entre muchos empleados era que ahora estaba actuando como un dictador, y nadie se atrevía a irritarlo. Cuando se le preguntó sobre la ausencia de agentes externos independientes en el consejo de administración, Burton contestó que él era el fundador y el principal accionista, y que podía decidir qué es lo que era mejor para la empresa. Despidió a un directivo clave que había estado en la empresa desde su constitución, supuestamente por desafiarlo y hacer preguntas que ya no quería oír. Otro ejecutivo fundador al que Burton había nombrado como presidente dimitió y se llevó con él a varios empleados para crear una nueva compañía aérea.

En 1986, mientras seguía deteriorándose el rendimiento financiero, Burton abandonó repentinamente la estrategia distintiva de las tarifas reducidas y el servicio sin lujos y empezó a ofrecer un servicio completo con tarifas más elevadas para atraer a los hombres de negocio. Sin embargo, se siguieron acumulando pérdidas de explotación y, en un último movimiento desesperado, Burton volvió a su estrategia inicial. No sirvió de nada. En el verano de 1986 las pérdidas aumentaban y la empresa solicitó un procedimiento de suspensión de pagos. ◆

FUENTE: Copyright © 1993 de Gary Yukl.

PREGUNTA

1. ¿Qué aspectos perniciosos del liderazgo carismático mostró Burton?

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

CAPÍTULO

10 LIDERAZGO DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

www.elsolucionario.net

Objetivos de aprendizaje

Al estudiar este capítulo, debe llegar a entender:

- Las distintas razones de oposición al cambio.
- Los distintos tipos de cambio organizacional.
- Los procesos psicológicos que se producen al hacer cambios importantes.
- Las distintas formas en que los líderes pueden influir sobre la cultura de una organización.
- Las características de una visión eficaz.
- Cómo se desarrolla una visión atractiva de la organización.
- Las características de la organización que aprende.
- Cómo pueden aumentar los líderes el aprendizaje y la innovación en las organizaciones.

El liderazgo del cambio es una de las responsabilidades más difíciles e importantes del liderazgo. Para algunos teóricos, es la esencia del liderazgo, y todo lo demás es secundario. Es necesario un liderazgo eficaz para revitalizar una organización y promover la adaptación a un entorno cambiante. Este tema adquirió especial relevancia en la década de 1980 cuando muchas organizaciones del sector público y privado tuvieron que afrontar la necesidad de cambiar la forma en que hacían las cosas para poder sobrevivir. Este capítulo parte del anterior y proporciona una perspectiva orientada al profesional sobre el liderazgo estratégico orientado al cambio.

Los cambios importantes en una organización suelen venir impulsados por el equipo de la alta dirección, pero cualquier miembro de la organización puede iniciar el cambio o contribuir a su éxito. Este capítulo describe cómo pueden los líderes influir sobre la cultura de la organización, liderar una visión, implementar el cambio y promover el aprendizaje y la innovación. El capítulo parte de una descripción de los distintos procesos y planteamientos del cambio.

www.elsolucionario.net

Procesos de cambio en las organizaciones

Los esfuerzos para implementar los cambios en una organización tendrán más probabilidades de éxito si el líder comprende las razones de la oposición al cambio, las fases secuenciales del proceso de cambio, los distintos tipos de cambio y la importancia de utilizar los modelos adecuados para comprender los problemas de la organización. Vamos a analizar cada uno de estos temas con más detenimiento.

Oposición al cambio

La oposición al cambio es un fenómeno común entre los individuos y las organizaciones. Hay una serie de razones distintas por las que la gente se opone a los grandes cambios en las organizaciones (Connor, 1995), y no son mutuamente excluyentes.

1. *Falta de confianza.* Una razón básica de la oposición al cambio es la falta de confianza en las personas que lo proponen. La falta de confianza puede magnificar el efecto de otras fuentes de oposición. Incluso sin una amenaza evidente, puede haber oposición a un cambio si la gente piensa que hay repercusiones ocultas y perversas que sólo quedarán patentes más adelante. La falta de confianza mutua puede hacer que un líder mantenga el secretismo sobre la razones del cambio, aumentando así las sospechas y la resistencia.
2. *La creencia de que el cambio es innecesario.* Es más probable que haya oposición si la forma actual de hacer las cosas ha tenido éxito anteriormente y no hay claras pruebas de graves problemas que requieran cambios importantes. Los indicios de un problema emergente suelen ser ambiguos en las primeras etapas, y es fácil que la gente los ignore o los minimice. Si la alta dirección ha sido capaz de exagerar lo bien que iba la organización, será más difícil convencer a la gente de la necesidad de cambiar. Incluso cuando se reconoce finalmente el problema, la respuesta habitual consiste en hacer ajustes graduales de la estrategia actual, hacer más de lo mismo, en vez de hacer algo distinto.
3. *La creencia de que el cambio no es viable.* Incluso cuando se reconoce la existencia de problemas, puede haber oposición al cambio propuesto porque no parece probable que tenga éxito. A mucha gente le parecerá difícil, si no imposible, hacer un cambio que es radicalmente distinto de todo lo que se ha hecho antes. El fracaso de los anteriores programas de cambio provoca cinismo y hace que la gente dude de que el siguiente será mejor.
4. *Amenazas económicas.* Incluso si el cambio beneficiara a la organización, las personas que padecieran pérdidas personales de ingresos, prestaciones o seguridad laboral se opondrán a él. Esta última preocupación es especialmente relevante cuando el cambio implica la sustitución de trabajadores por tecnología, o la mejora de los procesos para hacerlos más eficientes. Las anteriores reducciones del tamaño empresarial y de plantilla generan ansiedad y aumentan la resistencia a las nuevas propuestas, independientemente de cuál sea la amenaza real.
5. *Coste relativamente elevado.* Incluso cuando un cambio tiene ventajas evidentes para la organización, siempre implica algunos costes, y puede que sean superiores a los beneficios. Hay que cambiar las rutinas con las que se está familiarizado, provocando incomodidades y exigiendo un mayor esfuerzo. Es necesario disponer de recursos para implementar el cambio, y se perderán los recursos que ya se han invertido en hacer las cosas según el método tradicional. El rendimiento se verá invariablemente afectado durante el periodo de transición a medida que se aprenden las nuevas formas de hacer las cosas y se depuran los nuevos procedimientos. Será

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

más difícil resolver las preocupaciones sobre los costes y su relación con los beneficios cuando no es posible estimarlos con precisión.

6. *Miedo al fracaso personal.* El cambio hace que algunas prácticas queden obsoletas y requiere aprender nuevas formas de hacer el trabajo. Las personas que no tienen confianza en sí mismas se mostraran reacias a cambiar los procedimientos que han dominado por otros nuevos que pueden resultar demasiado difíciles. El cambio propuesto será más aceptable si incluye una amplia provisión de ayuda para que la gente aprenda a hacer las cosas con los nuevos métodos.
7. *Perdida de estatus y poder.* Los grandes cambios en las organizaciones derivan inevitablemente en cierto cambio del poder y estatus relativos de los individuos y las subunidades. Las nuevas estrategias suelen requerir destrezas que no poseen algunas personas que actualmente disfrutan de un elevado estatus por aportar soluciones a los problemas. Los individuos responsables de las actividades que se van a reducir o a eliminar perderán estatus y poder, lo que hace que sea más probable que se opongan al cambio.
8. *Amenaza a los valores e ideales.* Es posible que haya resistencia a un cambio que parece incoherente con fuertes valores e ideales. La amenaza a los valores de un individuo genera fuertes emociones que alimentan la resistencia al cambio. Si los valores están incorporados en una fuerte cultura de la organización, la resistencia será generalizada en vez de aislada.
9. *Resentimiento por la interferencia.* Algunas personas se resistirán al cambio porque no quieren ser controladas por otros. Los intentos de manipularlos o de forzar el cambio generarán resentimiento y hostilidad. Salvo que la gente reconozca la necesidad del cambio y perciba que tiene la elección de determinar cómo se va a cambiar, se opondrá a él.

La resistencia al cambio no es meramente resultado de la ignorancia o la falta de flexibilidad, es una reacción natural de la gente que quiere proteger sus propios intereses y su sentido de autodeterminación. En vez de considerar que la resistencia es únicamente otro obstáculo a superar o evitar, resulta útil considerar que se trata de una energía que se puede redirigir para mejorar el cambio (Jick, 1993; Maurer, 1996). La resistencia activa indica la existencia de fuertes valores y emociones que pueden servir como fuente de compromiso para convertir a los opositores en defensores.

La comprensión de la resistencia al cambio exige ir más allá del análisis de las razones individuales para resistir. La oposición en el ámbito individual se agrava por las dinámicas del sistema en el ámbito del grupo y la organización. Los cambios realizados en una parte del sistema pueden provocar reacciones en otras partes que anulan el efecto del cambio. La naturaleza interconectada de los sistemas sociales crea una inercia enorme. Igual que un trasatlántico que necesita muchos kilómetros para dar la vuelta en el mar, suelen hacer falta años para implementar cambios significativos en una gran organización.

Etapas del proceso de cambio

Las teorías sobre el proceso de cambio describen un patrón típico de acontecimientos que se produce desde el inicio del cambio hasta su fin. Una de las primeras teorías de este proceso era el modelo de la fuerza-campo de Lewin (1951). Propuso que se puede dividir el proceso de cambio en tres fases: descongelar, cambiar y volver a congelar. En la fase de descongelar, la gente se dará cuenta de que la antigua manera de hacer las cosas ya no es válida. Este reconocimiento puede producirse debido a una crisis evidente, o puede derivar de un esfuerzo de describir las amenazas u oportunidades que no resultan evidentes para la mayoría de los individuos de la organización. En la fase de cambio, la gente busca nuevas formas de hacer las cosas y elige un planteamiento prometedor. En la fase de volver a con-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

gelar, se implementa el nuevo planteamiento y se convierte en algo establecido. Las tres fases son importantes para el éxito del cambio. Un intento de pasar directamente a la fase de cambio sin haber descongelado primero las actitudes chocará probablemente con la apatía o con una fuerte oposición. La falta de un diagnóstico sistemático y de una resolución de los problemas durante la fase de cambio provocará un débil plan de cambio. La falta de atención a la consecución del consenso y al declive del entusiasmo en la tercera fase puede provocar que se revierta el cambio inmediatamente después de haberlo implementado.

Según Lewin, se puede lograr el cambio con dos tipos de acciones. Un planteamiento consiste en aumentar las fuerzas motrices hacia el cambio (por ejemplo, aumentar los incentivos, utilizar el poder del cargo para forzar el cambio), la otra consiste en reducir las fuerzas restrictivas que crean oposición al cambio (por ejemplo, reducir el temor al fracaso o a una pérdida económica, asociar o eliminar a los opositores). Si las fuerzas restrictivas son débiles, puede bastar con aumentar las fuerzas motrices. Sin embargo, cuando las fuerzas restrictivas son fuertes, es aconsejable recurrir a un planteamiento dual. Salvo que se puedan reducir las fuerzas restrictivas, un incremento de las fuerzas motrices creará un intenso conflicto sobre el cambio, y la continua oposición puede hacer más difícil completar la fase de recongelar.

Etapas de la reacción al cambio

Otras teorías del proceso describen cómo reaccionan los individuos de las organizaciones a los cambios que se les imponen (Gebert, Boerner y Lanwehr, 2003; Krause, 2004; Jick, 1993; Woodward y Bucholz, 1987). La teoría parte de las observaciones sobre la secuencia típica de reacciones a acontecimientos súbitos y traumáticos, como la muerte de un ser querido, la ruptura de un matrimonio o un desastre natural que destruye la vivienda (Lazarus, 1991). Supone que se produce un patrón de reacciones análogo durante los cambios de la organización. El patrón de reacción tiene cuatro etapas: negación, ira, duelo y adaptación. La reacción inicial consiste en negar que el cambio sea necesario ("esto no está ocurriendo" o "sólo es un contratiempo temporal"). La siguiente etapa consiste en enfurecerse o en buscar a alguien a quien culpar. Al mismo tiempo, la gente se resiste obstinadamente a abandonar sus formas habituales de hacer las cosas. En la tercera etapa, la gente deja de negar que el cambio sea inevitable, reconoce lo que ha perdido y se lamenta por ello. La etapa final consiste en aceptar la necesidad de cambiar y de seguir adelante. La duración y gravedad de cada tipo de reacción puede variar en gran medida, y algunas personas se quedan atascadas en una etapa intermedia. La comprensión de estas etapas es importante para los líderes del cambio, que tienen que aprender a ser pacientes y a ayudar. Muchas personas necesitan ayuda para superar la negación, canalizar su ira de manera constructiva, lamentarse de la pérdida sin caer en una grave depresión y ser optimistas por la posibilidad de lograr ajustarse a la nueva situación.

Un tema relacionado es cómo se ven afectadas las reacciones psicológicas al cambio por padecer cambios traumáticos repetidos. Se pueden hacer hipótesis alternativas (Jick, 1993). Una hipótesis es que los cambios repetidos hacen que la gente tenga menos resistencia y sea más vulnerable a los efectos adversos de los cambios posteriores. La explicación de este efecto implica un estrés prolongado y la imposibilidad de resolver por completo el trauma emocional de un cambio anterior. Por ejemplo, tras perder dos puestos de trabajo en un plazo de cinco años debido a una reducción de plantilla, Linda no puede afrontar la amenaza de perder dos trabajos y busca una jubilación anticipada. La hipótesis alternativa es que el hecho de haber padecido acontecimientos traumáticos inoculará a la gente y la permitirá estar mejor preparada para un nuevo cambio sin necesitar un periodo de ajuste tan intenso o prolongado. Por ejemplo, tras haber padecido y sobrevivido a la pérdida de dos trabajos en cinco años, Sally

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

tiene más confianza para aceptar trabajos más arriesgados y menos seguros en el futuro. Otra posibilidad es que la repetición de los cambios hará que algunas personas sean más resistentes y otras menos. Todavía no tenemos respuestas fiables sobre los efectos que tienen los cambios repetidos sobre los individuos, pero el acelerado ritmo de cambio en las organizaciones hace que sea un tema relevante que merece ser investigado.

Distintos tipos de cambio en las organizaciones

El éxito de un gran cambio depende, en parte, de qué es lo que se cambia. Muchos intentos de introducir cambios en una organización ponen de relieve la necesidad de cambiar las actitudes, o los papeles, pero no ambas cosas (Beer, Eisenstat y Spector, 1990). El planteamiento centrado en las actitudes implica cambiar las actitudes y valores con interpelaciones persuasivas, programas de formación, actividades de creación de equipos, o un programa de cambio cultural. Además, se pueden aumentar las habilidades técnicas o interpersonales con un programa de formación. El supuesto subyacente es que las nuevas actitudes y habilidades harán que cambie la conducta de forma positiva. Se espera que los convencidos se conviertan en agentes del cambio y transmitan la visión a otros individuos de la organización.

El planteamiento centrado en los papeles implica cambiar los papeles laborales reorganizando el flujo de trabajo, volviendo a diseñar los puestos de trabajo para incluir distintas actividades y responsabilidades, modificar las relaciones de autoridad, cambiar los criterios y procedimientos de evaluación del trabajo y cambiar el sistema de recompensas. El supuesto es que cuando dos papeles laborales exigen que las personas actúen de manera distinta, éstas cambiarán su actitud para que sea coherente con la nueva conducta. La conducta eficaz se induce gracias a los nuevos requisitos del papel y se refuerza mediante el sistema de evaluación y recompensas.

Un ejemplo permitirá aclarar la diferencia entre los dos planteamientos del cambio en la organización. Una empresa tiene dificultades para conseguir que los individuos pertenecientes a distintos departamentos funcionales especializados cooperen para desarrollar nuevos productos y ponerlos en el mercado rápidamente. Un planteamiento consiste en hablar de la importancia de la cooperación, y en utilizar una intervención de análisis de procesos o una actividad de creación de equipos para aumentar la comprensión de respeto mutuo de los empleados de las distintas funciones. Este planteamiento supone que la mayor confianza y comprensión aumentarán la cooperación en el lugar de trabajo. Otro planteamiento consiste en crear equipos multifuncionales responsables del desarrollo de un nuevo producto, y después recompensar a los individuos por sus contribuciones al éxito del equipo. Este planteamiento supone que los individuos que cooperan para alcanzar un objetivo común terminarán comprendiéndose y confiando mutuamente entre sí.

A lo largo de los años se ha producido una controversia sobre cuál de los dos planteamientos es más eficaz. Cualquiera de ellos puede tener éxito o fracasar, dependiendo de lo bien que se implemente. Beer y sus colaboradores (1990) afirman que es más probable que un programa centrado en los papeles tenga éxito que lo tenga un programa centrado en las actitudes. Sin embargo, los dos planteamientos no son incompatibles y la mejor estrategia consiste en utilizarlos juntos de forma que se respalden mutuamente. Los esfuerzos para cambiar las actitudes y las habilidades para respaldar los nuevos papeles reducen la posibilidad de que el cambio de papel se vea subvertido por los oponentes antes de que tenga la oportunidad de tener éxito.

No todos los esfuerzos del cambio se centran en los papeles o las actitudes. Otro tipo de cambio es el relativo a la tecnología que se utiliza para hacer el trabajo. Muchas organizaciones han intentado mejorar el rendimiento implementando nuevos sistemas de información y de apoyo a las decisiones. Los ejemplos incluyen las estaciones de trabajo conectadas en red, los sistemas de información de recursos

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

humanos, los sistemas de inventarios y procesamiento de pedidos, los sistemas de seguimiento de ventas o una intranet con programas *groupware* para la comunicación y el intercambio de ideas entre los empleados. Estos cambios no suelen conseguir obtener los beneficios deseados, porque sin los cambios correspondientes de los papeles, las actitudes y las habilidades, la nueva tecnología no será aceptada ni se utilizará eficazmente.

Otro importante tipo de cambio es el de la estrategia competitiva de la organización. Los ejemplos de este planteamiento centrado en la estrategia incluyen la introducción de nuevos productos o servicios, la penetración de nuevos mercados, la utilización de nuevas formas de marketing, la puesta en marcha de las ventas por internet además de la venta directa, la creación de alianzas o empresas en participación con otras organizaciones, la modificación de las relaciones con los proveedores (por ejemplo, asociación con unos pocos proveedores fiables). Para tener éxito, los cambios de la estrategia competitiva suelen requerir cambios correspondientes en los individuos, los papeles laborales, la estructura de la organización y la tecnología. Por ejemplo, la decisión de empezar a proveer un tipo de servicio al consumidor más intensivo puede requerir un personal de servicios con habilidades adicionales y una mejor tecnología para comunicarse con los consumidores.

Los cambios internos en una organización pueden destacar factores económicos o humanos (Beer y Nohria, 2000). El planteamiento económico intenta mejorar el rendimiento financiero con cambios como una reducción del tamaño empresarial, reestructuración y ajustes en el sistema retributivo y en los incentivos. El planteamiento organizacional intenta mejorar la capacidad humana, el compromiso y la creatividad aumentando el aprendizaje individual y de la organización, fortaleciendo los valores culturales que respaldan la flexibilidad y la innovación, y delegando poder en los individuos para que pongan en marcha mejoras. Los intentos de hacer cambios a gran escala en una organización suelen incluir algunas características de los dos planteamientos, pero los elementos incompatibles pueden minar el esfuerzo del cambio si no se gestionan cuidadosamente. Por ejemplo, el recurso a una drástica reducción de plantilla para reducir los costes puede minar la confianza y lealtad necesarias para mejorar el aprendizaje colectivo y la innovación. Resulta difícil mejorar el rendimiento de la organización salvo que el líder pueda encontrar la manera de abordar los intercambios y los valores en competencia implícitos en los grandes cambios, y este tema se analizará con más detenimiento en el Capítulo 12.

Muchas organizaciones implementan programas de mejora que son populares en ese momento, incluso si no hay ninguna evidencia empírica, o muy poca, de que sean eficaces. Algunos ejemplos de programas muy utilizados durante las dos últimas décadas incluyen la reducción del tamaño empresarial, la eliminación de escalafones, la reorganización (por ejemplo, en pequeñas divisiones de productos), la gestión de calidad total, la reingeniería, los equipos autodirigidos, la contratación externa y la creación de asociaciones (por ejemplo, con los proveedores). Un error común consiste en implementar un nuevo programa sin haber hecho primero un detenido diagnóstico de los problemas que tiene la organización. Los programas directivos y los cambios estructurales suelen fracasar a la hora de resolver los problemas de la organización y, a veces, los empeoran (Beer *et al.*, 1990). Los beneficios obtenidos de los cambios realizados en una parte de la organización no suelen conseguir mejorar el rendimiento general de la misma y pueden provocar nuevos problemas para otras subunidades (Goodman y Rousseau, 2004). Antes de iniciar grandes cambios, los líderes tienen que tener claro cuál es el carácter del problema y cuáles son los objetivos del programa.

Modelos de sistemas para el diagnóstico de la organización

Igual que en el tratamiento de una enfermedad, el primer paso es un detenido diagnóstico para determinar qué le pasa al paciente. El diagnóstico de la organización puede ser realizado por el equipo de la

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

alta dirección, por consultores externos, o por un equipo de trabajo compuesto por representantes de las diversas partes clave interesadas de la organización. Para comprender las razones de un problema y cómo hay que abordarlo es necesario tener una buena comprensión de las complejas relaciones y la dinámica de sistema que se producen en las organizaciones. Se pueden utilizar modelos de sistemas que reconocen las complejas relaciones y la causalidad cíclica para mejorar el diagnóstico de la organización (Gharajedaghi, 1999; Goodman y Rousseau, 2004; Senge, 1990).

En un modelo de sistemas, los problemas tienen múltiples causas, que pueden incluir acciones que se emprendieron anteriormente para resolver otros problemas. Las acciones tienen múltiples resultados, incluyendo efectos laterales no intencionados. Los cambios suelen tener efectos retrasados que tienden a oscurecer el auténtico carácter de la relación. A veces, las acciones que parecen ofrecer un rápido alivio pueden, de hecho, empeorar las cosas a largo plazo, mientras que puede que la mejor solución no ofrezca beneficios inmediatos. Un individuo impaciente por obtener rápidos resultados puede seguir repitiendo los remedios inadecuados, en vez de aplicar mejores remedios que requieren paciencia y sacrificios a corto plazo.

Un cambio en una parte de un sistema suele provocar reacciones en otras partes para mantener el equilibrio del sistema. Las reacciones tienden a reducir o cancelar los efectos del cambio inicial. Un ejemplo es el caso de un directivo que reduce la plantilla para reducir los costes, pero la presión por mantener el mismo nivel de producción exige aumentar las horas extra y recurrir a consultores (incluyendo a algunas de las mismas personas que fueron despedidas), eliminando así la mayor parte de los ahorros de costes, si no todos.

Otro fenómeno común es un ciclo de refuerzo en el que los pequeños cambios terminan creciendo hasta convertirse en cambios mucho más grandes que puede que sean deseables o no. Un ejemplo positivo es cuando se hace un cambio para mejorar los procesos en una subunidad y tienen éxito, animando a otras subunidades a imitarlo, proporcionando más beneficios para la organización que los que se esperaban inicialmente. Un ejemplo negativo es cuando se introduce un programa de racionamiento para conservar un recurso y la gente se precipita para obtener más del que necesita en ese momento, provocando así una mayor carestía.

Influencia de la cultura de la organización

Los cambios a gran escala en una organización suelen requerir ciertos cambios de cultura, así como una influencia directa sobre los subordinados individuales. Al cambiar la cultura de la organización, la alta dirección puede influir directamente sobre la motivación y conductas de sus miembros. La investigación sobre la cultura de las organizaciones proporciona más intuiciones sobre la dinámica del liderazgo transformacional y los procesos por los que puede institucionalizarse el carisma de un líder (*véase* el Capítulo 9).

Carácter de la cultura de la organización

Schein (1992) describe la cultura de un grupo u organización como los supuestos y creencias compartidos sobre el mundo y su lugar en el mismo, la naturaleza del tiempo y el espacio, la naturaleza humana y las relaciones humanas. Schein distingue entre creencias subyacentes (que pueden ser inconscientes) y valores declarados, que pueden ser, o no, coherentes con estas creencias. Los valores declarados no reflejan con precisión la cultura cuando son incoherentes con las creencias subyacentes. Por ejemplo, una empresa puede declarar que promueve la comunicación abierta, pero la creencia subyacente puede ser que cualquier crítica o desacuerdo es perjudicial y debe evitarse. Resulta difícil pene-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

trar por debajo de la capa superficial de los valores declarados para descubrir las creencias y supuestos subyacentes, que pueden ser en algunos casos inconscientes.

Las creencias subyacentes que representan la cultura de un grupo u organización son respuestas aprendidas a los problemas de supervivencia del entorno externo y a los problemas de integración interna. Los principales problemas externos son la misión o razón clave de la existencia de la organización, objetivos concretos basados en esta misión, estrategias para alcanzar estos objetivos, y formas de medir el éxito para alcanzar los objetivos. La mayoría de las organizaciones tienen múltiples objetivos, y algunos pueden ser menos evidentes que otros. El acuerdo sobre una misión general no implica que haya acuerdo sobre los objetivos concretos o sobre su prioridad relativa. Schein (1992, pág. 56) proporciona un ejemplo de una empresa en la que había consenso sobre la oferta de una línea de productos comestibles, pero desacuerdo sobre la manera de asignar recursos a los distintos grupos de productos y a la forma de comercializar estos productos:

> Un grupo creía que el marketing significa tener una mejor imagen publicitaria en las revistas nacionales de forma que haya más gente que reconozca el nombre de la empresa, otro grupo estaba convencido que por marketing había que entender una mejor publicidad en las revistas técnicas, otro grupo más pensaba que significaba que había que desarrollar la próxima generación de productos, mientras que un último grupo ponía de relieve el merchandising y el apoyo a las ventas como elementos clave del marketing. La alta dirección no podía definir metas claras debido a la falta de consenso sobre el significado de las funciones clave y sobre cómo reflejaban esas funciones la misión clave de la organización.

Todas las organizaciones tienen que resolver problemas de integración interna así como problemas de adaptación externa. No se pueden alcanzar los objetivos ni aplicar las estrategias eficazmente sin un esfuerzo de cooperación y una razonable estabilidad de los miembros que pertenecen a la organización, las bases para determinar el estatus y el poder, los criterios y procedimientos para asignar recompensas y castigos, una ideología para explicar los acontecimientos impredecibles e incontrolables, reglas o costumbres sobre cómo se resuelve la agresión y la intimidación y un consenso compartido sobre el significado de las palabras y los símbolos. Las creencias que se desarrollan sobre estas cuestiones sirven de base para las expectativas del papel que deben guiar la conducta, para hacer que la gente sepa qué es correcto y qué no, y para ayudar a la gente a mantener buenas relaciones entre sí.

Una función primordial de la cultura consiste en ayudarnos a comprender el entorno y a decidir cómo reaccionar al mismo, reduciendo así la ansiedad, la incertidumbre y la confusión. Los problemas internos y externos están estrechamente interconectados, y las organizaciones deben abordarlos de forma simultánea. A medida que se van desarrollando soluciones gracias a la experiencia, pasan a convertirse en supuestos compartidos que se transmiten a los nuevos miembros. Con el tiempo, los supuestos pueden resultar tan familiares que los miembros de la organización dejan de ser conscientes de tenerlos.

Principales maneras de influir sobre la cultura

Los líderes pueden influir sobre la cultura de una organización de diversas maneras. Según Schein (1992) hay cinco mecanismos principales que ofrecen el mayor potencial de imbuir y reforzar aspectos de la cultura (*véase* la Tabla 10-1).

1. *Atención.* Los líderes comunican sus prioridades, valores y preocupaciones mediante su elección de las cosas sobre las que preguntan, miden, comentan, alaban y critican. Gran parte de esta comunicación se produce cuando el líder está planificando las actividades y supervisando

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 10-1 Cómo conforman la cultura los líderes

Mecanismos primarios

- El tipo de cosas a las que atiende el líder
- La forma en que se reacciona a las crisis
- Predicar con el ejemplo
- Criterios para asignar los recursos
- Criterios de selección y despido

Mecanismos secundarios

- Diseño de sistemas y procedimientos directivos
- Diseño de la estructura de la organización
- Diseño de las instalaciones
- Historias, leyendas y mitos
- Declaraciones formales

Fuente: Basado en E.H. Schein, *Organizacional Culture and Leadership*, 2ª edición (San Francisco, Jossey-Bass, 1992).

las operaciones. Los arrebatos emocionales de los líderes tienen un efecto especialmente importante en la comunicación de los valores y las preocupaciones. Por el contrario, al no prestar atención a algo, el líder transmite el mensaje de que no es importante.

2. *Reacciones a las crisis*. Debido a la emotividad que suele haber en una crisis, la respuesta del líder a la misma puede transmitir un fuerte mensaje sobre los valores y supuestos. Un líder que respalda religiosamente los valores declarados, incluso cuando está sometido a presión para emprender acciones expeditivas incoherentes con dichos valores, comunica claramente que los valores son realmente importantes. Por ejemplo, una empresa que tenía pocas ventas evitó los despidos al hacer que todos los empleados (incluyendo los directivos) trabajasen menos horas y aceptarán un recorte salarial; la decisión transmitió una fuerte preocupación por conservar los puestos de los empleados.
3. *Predicar con el ejemplo*. Los líderes pueden comunicar valores y expectativas mediante sus propias acciones, especialmente aquellas que muestran lealtad, autosacrificios y servicio más allá del deber del cargo. Un líder que instituye una política o procedimiento pero que no la cumple está comunicando el mensaje de que no es realmente importante o necesaria.
4. *Asignación de recompensas*. Los criterios que se utilizan para asignar las recompensas son un indicio de lo que valora la organización. El reconocimiento formal en ceremonias y los halagos informales comunican las preocupaciones y prioridades del líder. Si no se reconocen las contribuciones y los logros se transmite el mensaje de que no son importantes. Finalmente, la asignación diferencial de recompensas y símbolos de estatus reafirma la importancia relativa de algunos miembros frente a otros. Por ejemplo, en comparación con las empresas de Estados Unidos, las empresas japonesas utilizan muchos menos símbolos de estatus y privilegios del rango como grandes oficinas, comedores especiales y sitios de aparcamiento reservado.
5. *Criterios de selección y despido*. Los líderes pueden influir sobre la cultura mediante su elección de los criterios para el reclutamiento, la selección, la promoción y el despido de los empleados. Los líderes también comunican sus valores y preocupaciones proporcionando información realista sobre los criterios y requisitos para tener éxito en la organización.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Formas secundarias de influir sobre la cultura

Además de los cinco mecanismos principales, Schein describió cinco mecanismos secundarios que son útiles para imbuir y reforzar la cultura cuando son coherentes con los mecanismos principales.

1. *Diseño de los sistemas y procedimientos.* Se pueden utilizar los presupuestos formales, las sesiones de planificación, los informes, las revisiones del rendimiento y los programas de desarrollo directivo para destacar algunas actividades y criterios, al tiempo que también permite reducir la ambigüedad del papel. Una preferencia por la formalidad refleja fuertes valores sobre el control y el orden.
2. *Diseño de la estructura de la organización.* El diseño de la estructura suele estar influido más por los supuestos sobre las relaciones internas, o las teorías implícitas de la dirección, que por los requisitos reales de una adaptación eficaz al entorno. Una estructura centralizada refleja la creencia de que sólo el líder puede decidir qué es lo mejor, mientras que una estructura descentralizada, o la utilización de equipos autodirigidos, refleja una creencia en la iniciativa individual y en la responsabilidad compartida.
3. *Diseño de las instalaciones.* Aunque no se suele utilizar como una estrategia intencionada, los líderes pueden diseñar las instalaciones para reflejar los valores básicos. Por ejemplo, una disposición abierta de las oficinas es coherente con un valor de comunicaciones abiertas. El tener oficinas parecidas y los mismos comedores para todos los empleados es coherente con valores de igualdad.
4. *Historias, leyendas y mitos.* Las historias sobre los acontecimientos y personas importantes de la organización ayudan a transmitir los valores y supuestos. Sin embargo, las historias y los mitos son más un reflejo de la cultura que un determinante de la misma. La utilización potencial de este mecanismo por parte de los líderes para influir sobre la cultura está limitada en cualquier organización o sociedad en la que las comunicaciones abiertas permiten detectar una historia falsa. Para ser útil, la historia debe transmitir un claro mensaje sobre los valores, y debe describir un acontecimiento real.
5. *Declaraciones formales.* Las declaraciones públicas que hace el líder de los valores, las declaraciones del valor por escrito, los organigramas y las filosofías escritas pueden resultar útiles como complemento de otros mecanismos. Sin embargo, las declaraciones formales sólo describen normalmente una pequeña parte de los supuestos y creencias culturales de una organización, y carecen de credibilidad salvo que las palabras se vean respaldadas por las acciones y decisiones del líder.

Formas culturales

Otra forma de influir sobre la cultura consiste en cambiar las formas culturales como los símbolos, eslóganes y rituales (Trice y Beyer, 1993). Es posible realizar una serie de cambios distintos, incluyendo la eliminación de formas culturales existentes que simbolizan la antigua ideología, la modificación de las formas culturales existentes para expresar una nueva ideología, y la creación de nuevas formas culturales. La siguiente descripción de los cambios realizados en el servicio de correos estadounidense proporciona algunos ejemplos (Biggart, 1977).

> Cuando se nombró a Winton Blount nuevo director general de Correos en 1972, puso en marcha una serie de cambios para señalar una nueva ideología que ponía de relieve la eficiencia, la competitividad y la autosuficiencia más que el servicio a cualquier coste y la dependencia del Congreso. Los cambios de los símbo-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

los incluyeron un nuevo nombre para la oficina postal, un nuevo logotipo (un águila dispuesto a emprender el vuelo en vez de Paul Revere montando a caballo), nuevos colores y un nuevo tipo de letra para las publicaciones. Se cambió radicalmente el boletín de noticias de los empleados que pasó de ser un medio para divulgar información trivial a ser un vehículo para defender la nueva ideología y celebrar los éxitos de las oficinas postales locales que alcanzaban los nuevos estándares de eficiencia. Se creó una oficina de publicidad para promocionar la nueva imagen del servicio postal, y se constituyó un instituto de formación para formar a miles de supervisores postales todos los años en procedimientos directivos coherentes con la nueva ideología.

Se pueden utilizar rituales, ceremonias y éxitos de transición para fortalecer la identificación con la organización, así como para poner de relieve los valores centrales. Muchas organizaciones exigen a los nuevos miembros que hagan un juramento público de lealtad, que demuestren el conocimiento de la ideología, o que se sometan a una dura prueba para demostrar su lealtad. También son frecuentes las ceremonias para celebrar la promoción de un miembro, para inaugurar la llegada de un nuevo líder, o para reconocer la jubilación de un miembro. Se pueden aprovechar los programas de orientación formal para socializar a los nuevos empleados y enseñarles la cultura de la organización. También se pueden utilizar los programas de formación formales diseñados para aumentar las habilidades laborales para enseñar a los participantes cuál es la ideología de la organización. Otros planteamientos de socialización de los nuevos miembros incluyen la utilización de mentores formales que se seleccionan porque son capaces de predicar con el ejemplo y enseñar los valores clave y la utilización de puestos de becario, trabajadores en prácticas o asignaciones especiales para trabajar en subunidades de la organización donde la cultura es muy importante (Fisher, 1986).

Cultura y etapas de crecimiento de las organizaciones

La influencia de un líder sobre la cultura de una organización varía en función de la etapa de desarrollo de la misma. El fundador de una nueva organización tiene una fuerte influencia sobre su cultura. El fundador suele tener una visión distinta de la nueva empresa y propone formas de hacer las cosas que, si funcionan para alcanzar los objetivos y reducir la ansiedad, terminarán paulatinamente imbuidas en la cultura. Sin embargo, la creación de una cultura en una nueva organización no es necesariamente un proceso sin contratiempos; puede implicar considerables conflictos si las ideas del fundador no tienen éxito o si hay otros miembros poderosos de la organización que tienen otras ideas competitivas. Para tener éxito, el fundador tiene que tener una visión adecuada y la capacidad y persistencia de influir sobre los demás para que la acepten. Si el fundador no expresa una visión coherente y no actúa en consecuencia para reforzarla, puede que la organización desarrolle una cultura contraproducente que refleje los conflictos internos del fundador (Kets de Vries y Miller, 1984).

Uno de los elementos más importantes de la cultura en las nuevas organizaciones es el conjunto de creencias sobre las competencias distintivas de la organización que la diferencian de las demás. Es probable que las creencias incluyan la razón por la que los productos o servicios de la organización son únicos o superiores, y los procesos internos que explican la continua capacidad de proporcionar estos productos y servicios. Las repercusiones del estatus relativo de las distintas funciones de la organización, y las estrategias para resolver las crisis, difieren en función de la fuente de las competencias distintivas. Por ejemplo, en una empresa que tiene éxito gracias a su desarrollo de productos innovadores, es probable que la función de investigación y desarrollo tenga un mayor estatus que otras funciones, y la probable respuesta a un reciente declive de las ventas sea la introducción de nuevos productos. En una empresa que ha sido capaz de proporcionar un producto común al menor precio, el departamento de producción será el que tenga el mayor estatus, y la respuesta a un declive de las ventas será probablemente la búsqueda de formas de reducir costes por debajo de los de los competidores.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

La cultura de las jóvenes organizaciones de éxito será probablemente fuerte porque es instrumental para el éxito de la organización, se han internalizado los supuestos que tienen los miembros actuales y se transmiten a los nuevos miembros, y el fundador sigue presente para simbolizar y reforzar la cultura. En este tipo de organización, la cultura evolucionará lentamente a lo largo de los años a medida que la experiencia revele que es necesario modificar algunos de los supuestos. Al final, la organización madura y hay otras personas distintas al fundador o a sus familiares que ocupan los puestos de liderazgo clave, y la cultura será menos inconsciente y menos uniforme. A medida que se vayan desarrollando distintas culturas en las distintas subunidades, puede que aumenten las luchas de poder y los conflictos. Los segmentos de la cultura que inicialmente eran funcionales pueden empezar a ser contraproducentes, obstaculizando a la organización en su adaptación a un entorno cambiante.

Por lo general, es mucho más difícil cambiar la cultura en una organización madura que crear una en una nueva organización. Una razón es que muchos de los supuestos y creencias subyacentes compartidos por los individuos de la organización son implícitos e inconscientes. También es difícil cambiar los supuestos culturales cuando justifican el pasado y son una cuestión de orgullo. Además, los valores culturales influyen sobre la selección de los líderes y las expectativas que se tiene de ellos. En una organización madura y relativamente próspera, la cultura influye más en los líderes de lo que los líderes influyen sobre la cultura. Es improbable que se produzcan cambios dramáticos salvo que una crisis importante afecte al bienestar y supervivencia de la organización. Incluso en una situación de crisis, hace falta tener mucha perspicacia y habilidad para que el líder comprenda la cultura actual de la organización e implemente cambios con éxito.

Desarrollo de una visión

La investigación sobre el liderazgo carismático y transformacional indica que es útil disponer de una clara y atractiva visión para guiar el cambio en una organización (*véase* el Capítulo 9). Antes de que los individuos respalden un cambio radical, tienen que tener una visión de un futuro mejor que sea lo suficientemente atractiva como para justificar los sacrificios y adversidades que exigirá el cambio. La visión puede proporcionar un sentido de continuidad para los seguidores al vincular los acontecimientos del pasado y las estrategias actuales con una imagen vívida de un futuro mejor para la organización. Debe proporcionar la esperanza de un mejor futuro y la fe de que se alcanzará algún día. Durante los procesos ajetreados y confusos de la implementación de grandes cambios, una visión clara ayuda a guiar y coordinar las decisiones y acciones de miles de personas que trabajan en localizaciones muy dispersas.

Características deseables de la visión

Una serie de autores ha intentado describir las cualidades esenciales de una visión de éxito (Bennis y Nanus, 1985; Kotter, 1996; Kouzes y Posner, 1995; Nanus, 1992; Tichy y Devanna, 1986). Debería ser sencilla e idealista, una imagen de un futuro deseable, y no un plan complejo con objetivos cuantitativos y detallados planes de acción. También debería ser atractiva para los valores, esperanzas e ideales de los miembros de la organización y de otras partes interesadas cuyo respaldo es necesario. Habría de poner de relieve los objetivos ideológicos distantes más que los beneficios tangibles inmediatos. Debe constituir un reto, pero ser realista. Para tener sentido y ser creíble, no debe ser una fantasía vana, sino más bien un futuro asequible cimentado en la realidad actual. Tendría que abordar los supuestos básicos sobre lo que es importante para la organización, cómo se tiene que relacionar con el entorno, y cómo se debe tratar a los individuos. Ha de estar suficientemente centrada

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

como para guiar las decisiones y las acciones, pero debe ser suficientemente general como para permitir la iniciativa y creatividad en las estrategias para alcanzarla. Finalmente, una visión de éxito debe ser suficientemente sencilla como para poder comunicarla con claridad en cinco minutos o menos.

Elementos de una visión

Visión es un término que tiene muchos significados distintos, lo que crea una confusión generalizada. No está claro si la declaración de la misión, un objetivo estratégico, una declaración de valores o un eslogan constituyen una visión eficaz. A falta de una investigación directa sobre esta cuestión, una forma de responderla consiste en analizar cada constructo en función de las características deseables de una visión.

La declaración de la misión suele describir el propósito de la organización en función del tipo de actividades que van a realizar sus miembros o los consumidores. Por el contrario, una visión eficaz nos dice qué es lo que significan estas actividades para los individuos. El centro de la visión es la misión de la organización, pero ésta puede poner de relieve distintos aspectos de aquélla. Una visión de éxito le dice, no sólo lo que hace la organización, sino por qué merece la pena hacerlo y por qué resulta excitante. Hace que la declaración de una misión crítica, abstracta y aburrida cobre vida, infundiendo entusiasmo en ella, despertando las emociones y estimulando la creatividad para alcanzarla. Por ejemplo, analice el caso de una empresa de fabricación de automóviles con la misión de fabricar y vender automóviles para obtener un beneficio. Una posible visión podría ser la siguiente:

> Crearemos una organización poderosa que liberará nuestra creatividad y centrará nuestras energías en un esfuerzo de cooperación; nos permitirá desarrollarnos y crear los mejores automóviles de turismo del mundo, vehículos que la gente querrá tener porque serán útiles, fiables y mantendrán a los usuarios cómodos y seguros, y permitirán que disfruten de la libertad de moverse en un entorno sin dañarlo.

Esta visión transmite la imagen de lo que se puede conseguir, de por qué merece la pena conseguirlo, y de cómo se puede hacer. Observe que es suficientemente flexible como para promover la posibilidad de encontrar fuentes de poder alternativas en el futuro y de desarrollar otro tipo de vehículos además de los convencionales (por ejemplo, automóviles aéreos con energía de fusión, como en la película *Regreso al futuro*).

Una declaración de valores es una lista de valores claves o temas ideológicos que se consideran importantes para la organización. Los valores pueden hacer referencia al trato que se da a los consumidores, a los miembros de la organización, a las competencias centrales y a los estándares de excelencia. Los temas comunes incluyen la satisfacción de los consumidores, la consecución de la excelencia en los productos o servicios, la provisión de un producto o servicio innovador, el desarrollo y la delegación de poder a los empleados, y la realización de contribuciones importantes a la sociedad. La declaración de valores proporciona un buen comienzo para desarrollar una visión más completa. Sin embargo, una mera lista de valores no explica claramente cuál es su prioridad relativa, cómo se relacionan entre sí, o cómo se van a expresar y alcanzar. Una declaración de la visión eficaz proporciona una idea de un futuro posible en el que se materializan todos los valores claves al mismo tiempo.

Los eslóganes se utilizan para resumir y comunicar los valores en términos sencillos. Sin embargo, un eslogan está limitado en cuanto al número de valores que puede expresar. Analice los siguientes ejemplos: la tecnología es nuestro negocio, la calidad es nuestra prioridad máxima, nos sentimos bien cuando usted se siente bien, todas las noticias que la gente quiere leer, y socios para hacer sus sueños realidad. Sólo este último eslogan tiene más de un valor; describe el servicio ideal proporcionado a los

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

consumidores en una relación ideal entre proveedores. Los eslóganes pueden ser útiles como parte de una visión más amplia, pero un énfasis excesivo en un eslogan simplista puede trivializar la visión y disminuir valores importantes que no se incluyen en el eslogan (Richards y Engle, 1986).

Los objetivos estratégicos son resultados tangibles que se pueden alcanzar, a veces antes de una fecha límite concreta. Se puede afirmar un objetivo de rendimiento a partir de un nivel de rendimiento absoluto (por ejemplo, beneficios, fábricas, rendimiento de la inversión) o de un nivel de rendimiento relativo (por ejemplo, ser el número uno en la industria o región, sobrepasar a un rival tradicional). Es probable que ninguno de estos tipos de objetivos incluya temas ideológicos duraderos. Los objetivos del rendimiento son útiles para guiar la planificación y facilitar la evaluación de los progresos, pero el centro de atención de una visión debe estar en los valores de los temas ideológicos, y no en la mejora de resultados económicos o en la superación de los rivales. Si se incluyen objetivos de rendimiento en la visión, deben ser considerados como hitos en el camino para alcanzar los objetivos ideológicos.

Los objetivos de los proyectos se definen en términos de la consecución con éxito de una actividad compleja (por ejemplo, desarrollar un nuevo tipo de producto, implementar un nuevo programa de master, crear una filial en China). Estos objetivos pueden subrayar resultados económicos, biológicos o ambos. Por ejemplo, una compañía farmacéutica tiene un proyecto de desarrollar una nueva vacuna que impedirá una enfermedad; la consecución del proyecto mejorará los beneficios, proporcionará beneficios sanitarios para la sociedad y potenciará el conocimiento científico. Una limitación de la mayoría de los objetivos de los proyectos es su perspectiva a corto plazo. Cuando se acaba el proyecto, se acaba la visión. Se pueden incluir objetivos de los proyectos a largo plazo, o se puede crear una visión complementaria en torno a un proyecto especialmente importante. Sin embargo, no se debe permitir que un único proyecto eclipse la visión más general y duradera de la organización.

Para comprender qué es una visión de un proyecto, resulta útil analizar un ejemplo concreto. Cuando Walt Disney concibió la idea de Disneyland, era un tipo de actividad totalmente nueva para su empresa, y era distinto de cualquier parque de atracciones anterior. Sería caro construirlo, y no estaba claro que se pudiera atraer a suficientes visitantes como para obtener un beneficio. En aquella época, no estaba claro que Disneyland se convirtiera en un éxito tan fenomenal, y la gente se mostraba escéptica sobre un proyecto tan arriesgado. Era necesario lograr una visión inspiradora para obtener el respaldo de los demás miembros clave de la alta dirección y de los inversores externos. La visión de Disney del parque se describió de la siguiente manera:

> La idea de Disneyland es sencilla. Será un lugar para que la gente encuentre la felicidad y conocimientos. Será un lugar en el que padres e hijos podrán pasar un tiempo agradable en mutua compañía; un lugar para que los profesores y los alumnos prueben una nueva forma de comprender y educar. Aquí, la generación más mayor podrá recuperar la nostalgia de los días pasados, y la generación más joven podrá saborear el reto del futuro. Aquí estarán las maravillas de la naturaleza y de la humanidad para que todos las puedan ver y entender. Disneyland se basará y se dedicará a los ideales, los sueños y los acontecimientos que han creado América. Y tendrá un equipamiento único para representar estos sueños y acontecimientos y llevarlos hacia delante como una fuente de valores de inspiración para todo el mundo. Disneyland será en parte una feria, una exhibición, un campo de juegos, un centro social, un museo de hechos vivientes, y un expositor de la belleza y la magia. Estará lleno de logros, de alegrías y esperanzas para el mundo en el que vivimos. Y nos recordará y nos mostrará cómo hacer que esas maravillas formen parte de nuestras propias vidas. (Thomas, 1976, pág. 246).

La mayor parte de la evidencia empírica sobre la importancia de una visión para el éxito del cambio en las organizaciones proviene de la investigación sobre el liderazgo que se centraba más en los

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

procesos de visionar que en el contenido de la visión. Como se señaló en el Capítulo 9, las visiones expresadas por los líderes eficaces son a veces elaboradas, y otras sencillas. Un estudio descriptivo del contenido de las visiones de las organizaciones concluyó que la mayoría se expresaba en forma de un objetivo de rendimiento o una declaración de valores que era muy breve, estratégica y orientada al futuro (Larwood, Falbe, Kriger y Miesing, 1995). Un estudio realizado por Berson, Shamir, Avolio y Popper (2001) concluyó que los líderes que eran clasificados como muy transformacionales tenían más probabilidades de desarrollar visiones con una orientación al futuro y que reflejaban un mayor grado de optimismo y confianza. Un estudio de pequeñas empresas emprendedoras realizado por Baum, Locke y Kirkpatrick (1998) concluyó que el consejero delegado de las empresas de mayor crecimiento tenía más probabilidades de comunicar una visión que destacaba el crecimiento futuro. Los resultados de estos estudios parecen sugerir que hay pocas organizaciones que tienen realmente una visión bien desarrollada con un significativo contenido ideológico. En los últimos años, algunos académicos han empezado a cuestionar si no se ha exagerado la importancia de la visión para el cambio en las organizaciones. Es necesario investigar más para determinar qué tipo de visión es suficiente para guiar e inspirar el cambio en las organizaciones, y las condiciones en las que tiene más importancia la visión ideológica.

Procedimientos de desarrollo

Resulta extremadamente difícil desarrollar una visión que genere el compromiso para un importante cambio de las muy diversas partes interesadas cuyo respaldo se necesita. No se puede generar con una fórmula mecánica. Es necesario tener capacidad analítica y hacer juicios de valor para sintetizar la visión, pero también son importantes la intuición y la creatividad. Para desarrollar de forma atractiva, es esencial comprender bien a la organización (sus operaciones, productos, servicios, mercados, competidores y entorno sociopolítico), su cultura (creencias y supuestos compartidos sobre el mundo y el lugar que ocupa la organización en el mismo), y las necesidades y valores subyacentes de los empleados y de otras partes interesadas. En la mayoría de los casos, la visión de éxito no es la creación de un único líder heroico que trabaja solo, sino que por el contrario refleja las contribuciones de muchas personas diversas de la organización (Tichy y Devanna, 1986). No se suele crear una visión en un único momento de revelación, sino que, por el contrario, va adquiriendo forma durante un largo proceso de exploración, debate y refinamiento de las ideas.

En la Tabla 10-2 se resumen algunas líneas directrices tentativas para ayudar a los líderes a desarrollar una visión. Las líneas directrices parten de las teorías sobre el liderazgo, de la investigación empírica y de las medidas perspicaces de los profesionales (por ejemplo, Conger, 1989; Kotter, 1996; Kouzes

TABLA 10-2 Líneas directrices para formular una visión

- Implique a las partes interesadas clave.
- Identifique los objetivos estratégicos con un amplio atractivo.
- Identifique los elementos relevantes de la antigua ideología.
- Relacione la visión con las competencias centrales.
- Evalúe la credibilidad de la visión.
- Valore y refine continuamente la visión.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

y Posner, 1987; Nadler, Shaw, Walton y Asociados, 1995; Nanus, 1992; Peters, 1987; Peters y Austin, 1985; Tichy y Devanna, 1986; Trice y Beyer, 1993).

- **Implique a las partes clave interesadas**

Es improbable que un único líder tenga los conocimientos necesarios para desarrollar una visión que resultará atractiva para todas las partes interesadas cuyo respaldo se necesita para lograr un importante cambio en la organización. Incluso cuando las ideas iniciale parten del líder, es deseable implicar a las partes clave interesadas para refinar estas ideas de forma que tenga un atractivo generalizado. Las partes interesadas clave pueden incluir a los propietarios, ejecutivos, otros miembros de la organización, consumidores, inversores, socios de empresas en participación y sindicatos.

A menudo, el mejor punto de partida son los altos ejecutivos, el grupo que tiene más probabilidades de tener una perspectiva general y los conocimientos necesarios para comprender la necesidad del cambio. Pueden debatir sus intuiciones sobre sus ideales, valores y actitudes sobre el cambio en sesiones de planificación estratégica (*véase* el Capítulo 12). Otro planteamiento consiste en pedir a los ejecutivos que desarrollen una declaración personal en la que describan qué es lo que consideran como su papel ideal futuro en la organización. Se pueden analizar las declaraciones personales de la visión para identificar los valores compartidos e imágenes atractivas de cómo hay que transformar la organización. El descubrimiento de los valores compartidos suele requerir un considerable tiempo y esfuerzo, sin garantía de éxito. Si existe un serio desacuerdo sobre las cualidades ideales de una organización ideal, será difícil encontrar una visión que pueda superar estas diferencias.

Tichy y Devanna (1986) sugirieron algunas técnicas que son útiles para ayudar a los ejecutivos a desarrollar una visión compartida de cómo debe ser la organización. Una técnica consiste en pedirles que redacten un artículo de revista en un estilo periodista describiendo la organización tal y como querían que fuese en un momento concreto del futuro. Una variación de esta técnica es un juego de rol en el que la mitad de los ejecutivos (los "periodistas") entrevista a los demás ejecutivos y les piden que describan cómo querían que fuera la organización al cabo de diez años. Otra técnica más consiste en hacer que la gente describa una organización ficticia que sería capaz de competir eficazmente con las empresas líderes de determinado mercado. A continuación, el grupo identifica en qué difiere la organización actual de la ficticia y busca la manera de reducir las diferencias.

Los ejecutivos no son las únicas partes interesadas a las que hay que consultar para formular la visión. Es esencial comprender los valores, esperanzas y ambiciones de otros individuos de la organización para identificar una visión que les resulte atractiva. Puede ser difícil hacerse esta idea, porque es posible que la gente sea incapaz de explicar, o no quiera, qué es realmente importante para ellos. Kouzes y Posner (1987, pág. 115) ofrecían la siguiente descripción de cómo aprenden los líderes cuáles son las necesidades y valores de los seguidores:

> Los líderes encuentran el hilo conductor que zurce el tejido de las necesidades humanas para lograr un colorido tapiz. Buscan el consenso entre aquellos a los que lideran. Para ello, logran una profunda comprensión de sus aspiraciones colectivas. Escuchan detenidamente cualquier suave suspiro en los rincones oscuros. Prestan atención a las pistas sutiles. Olfatean el aire para detectar los olores. Observan las caras. Se hacen una idea de lo que quiere la gente, de qué es lo que valora, de las cosas con las que sueña.

- **Identifique los objetivos estratégicos con mayor atractivo**

Es más fácil lograr el acuerdo sobre los objetivos estratégicos que sobre una visión más elaborada. Un debate en grupo sobre los objetivos estratégicos puede proporcionar intuiciones sobre los valores e ideales. El primer paso consiste en pedir a la gente que identifique los objetivos de rendimiento con-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

cretos que constituyen un reto y son relevantes para la misión de la organización. A continuación piden a la gente que destaque la importancia relativa de los diversos objetivos y de las razones por las que un objetivo es importante. Buscan los valores e ideales compartidos que pueden servir de base para una visión con un amplio atractivo.

- **Identifique los elementos relevantes de la antigua ideología**

Incluso cuando es necesario realizar un cambio radical en una organización, puede merecer la pena conservar algunos elementos de la ideología actual. Busque los valores e ideales que seguirán siendo relevantes para la organización en el futuro previsible. A veces, los valores que fueron subvertidos o ignorados pueden servir de base de una nueva visión, como en el siguiente ejemplo.

> Una empresa manufacturera que antaño tenía una buena reputación por fabricar los mejores productos de la industria decidió definir una estrategia de reducción de costes para competir con los productos más baratos de los competidores extranjeros. La estrategia no tuvo éxito. Tras varios años de declive de las ventas, la empresa perdió su posición dominante en el mercado y se percibía que sus productos eran de una calidad inferior. Se hicieron importantes cambios para implementar una nueva estrategia que ponía de relieve la calidad y la innovación en vez del precio. La estrategia se justificó como un regreso a los valores clave de los gloriosos años anteriores de la empresa.

- **Relacione la visión con las competencias clave**

Una visión de éxito tiene que ser tanto atractiva como creíble. La gente se mostrará escéptica sobre una visión que promete demasiado y que parece imposible alcanzarla. Los líderes tienen una difícil tarea a la hora de crear una visión que es, al mismo tiempo, un reto y creíble. Los planteamientos elevados suelen requerir estrategias innovadoras, y las estrategias que no han sido probadas son arriesgadas y difíciles de valorar. A falta de una estrategia probada, se necesita tener una base para creer que el objetivo es alcanzable. Una base es la confianza en la capacidad colectiva de resolver los problemas y superar los obstáculos (eficacia colectiva). Una visión que implica nuevos tipos de actividades difíciles es más creíble si las competencias clave de la organización, y las habilidades de sus miembros, son relevantes para estas actividades, como en el siguiente ejemplo.

> Cuando el presidente Kennedy expresó por primera vez su objetivo visionario de llevar al hombre a la luna antes del final de la década, sólo se había desarrollado aproximadamente el 15 por ciento de la tecnología y los procedimientos necesarios, y no era evidente que se pudieran hacer tantas cosas difíciles en tan breve espacio de tiempo. Sin embargo, la disponibilidad de científicos e ingenieros con la pericia y confianza necesarias para abordar estos problemas formidables hizo que la visión fuera más creíble.

- **Evalúe y refine continuamente la visión**

Es probable que con el tiempo se desarrolle una visión de éxito. A medida que se implementan las estrategias, los implicados pueden aprender más sobre lo que es factible y lo que no. A medida que se avanza hacia la consecución de la visión, se pueden descubrir nuevas posibilidades, y los objetivos que parecían realistas pueden repentinamente ser alcanzables. Aunque es deseable cierta continuidad en la visión, el líder debe seguir buscando la manera de hacer que sea más atractiva y creíble (por ejemplo, nuevas metáforas, eslóganes y símbolos que capturan su esencia). El desarrollo de una visión es un proceso circular interactivo, y no una simple progresión lineal de la estrategia a la acción. En efecto, una intensa revisión de la estrategia puede proporcionar ideas para una nueva visión, más que al contrario.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Implementación del cambio

Los académicos especializados en las organizaciones han estado interesados en determinar cómo afecta el planteamiento utilizado para implementar el cambio al éxito del esfuerzo. Es probable que el éxito del esfuerzo de transformar una organización dependa, en parte, de cuándo, dónde y cómo se implementan las diversas facetas del cambio, y de quién participa en el proceso y de qué manera.

Responsabilidad para implementar grandes cambios

Es improbable que un cambio a gran escala en una organización tenga éxito sin el respaldo de la alta dirección. Sin embargo, en contra de los supuestos comunes, los grandes cambios no siempre son iniciados por la alta dirección, y puede que ésta no se involucre en el proceso hasta que éste está muy avanzado (Beer, 1988; Belgard, Fisher y Rayner, 1988). Los grandes cambios sugeridos por los escalafones inferiores pueden encontrarse con la oposición de los altos directivos que tienen un fuerte compromiso con los planteamientos tradicionales y que no comprenden que las formas antiguas de hacer las cosas han dejado de ser adecuadas. Como se señala en el Capítulo 12, una importante fuente de transformación de una organización suele requerir la sustitución de la alta dirección por nuevos líderes que tienen como mandato el cambio radical.

El papel esencial de la alta dirección en la implementación del cambio consiste en formular una visión integradora y una estrategia general, construir una coalición de defensores que respalden la estrategia, y después guiar y coordinar el proceso de implementación de la estrategia. Los cambios complejos suelen incluir un proceso de experimentación y aprendizaje, porque es imposible anticipar todos los problemas o preparar planes detallados sobre cómo realizar cada faceta del cambio. En vez de especificar líneas directrices detalladas para el cambio a todos los niveles de la organización, es mucho mejor animar a los directivos de niveles intermedios e inferiores para que transformen sus propias unidades de forma que sean consistentes con la visión y la estrategia. La alta dirección debe alentar, respaldar y proporcionar los recursos necesarios para facilitar el cambio, pero no debería intentar dictar los detalles de cómo se debe hacer.

El ritmo y la secuencia de los cambios

Sigue abierto el debate entre los académicos sobre cuál es el ritmo y la secuencia óptima de los cambios deseados. Algunos académicos defienden una rápida introducción de los cambios en toda la organización para prevenir el aumento de la oposición, mientras que otros favorecen una introducción más paulatina del cambio en distintas partes de la organización en distintos momentos. La limitada cantidad de investigaciones longitudinales no proporciona todavía claras respuestas a estas preguntas, pero cierta evidencia empírica favorece el segundo planteamiento (por ejemplo, Beer, 1988; Hinings y Greenwood, 1988; Pettigrew, Ferlie y McKee, 1992). En un estudio realizado durante 14 años sobre 36 organizaciones nacionales deportivas de Canadá, Amis, Slack y Hinings (2004) encontraron una evidencia empírica de que los grandes cambios tenían más éxito cuando se implementaban lentamente, empezando con las formas importantes y muy visibles que transmiten el mensaje de que el cambio es un esfuerzo serio y duradero. Los cambios controvertidos se produjeron de una forma no lineal, con retrasos y retrocesos a medida que se modificaban facetas del cambio para tener en cuenta las preocupaciones de los opositores o se posponían hasta el momento en que los opositores eran más receptivos a esos cambios. Este proceso ofrecía oportunidades para que los agentes del cambio lograran la confianza y utilizaran un proceso de resolución cooperativa de los problemas para los contenciosos.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Siempre que sea posible, parece beneficioso cambiar simultáneamente las subunidades independientes de la organización de forma que los efectos se respalden mutuamente. Sin embargo, en una gran organización con subunidades semiautónomas (por ejemplo, divisiones de productos independientes) el cambio simultáneo no es esencial, y puede que no sea factible implementar el cambio en todas las subunidades al mismo tiempo. Una forma de demostrar el éxito de una nueva estrategia consiste en implementarla a pequeña escala en una subunidad o instalación a título experimental. Un cambio de éxito realizado en una parte de la organización puede ayudar a estimular cambios análogos en toda la organización. Sin embargo, no es aconsejable limitarse a suponer que los mismos cambios resultarán adecuados en todas las subunidades, especialmente cuando éstas son muy distintas. Es más probable que se evite este tipo de error cuando se permite a los directivos intermedios tener una voz importante en la determinación de cómo se implementa la estrategia en sus propias subunidades de la organización (Beer, Eisenstat y Spector, 1990).

La implementación de éxito de una importante estrategia nueva suele requerir cambios en la estructura de la organización para hacerla consistente con la estrategia. Sin embargo, cuando es probable que haya oposición al cambio estructural, puede que sea más fácil crear una estructura informal para respaldar la nueva estrategia y posponer los cambios de la estructura formal hasta que las personas se den cuenta de que son necesarios. Se pueden crear equipos informales para facilitar la transición, sin esperar que estas estructuras temporales terminen siendo permanentes. Por ejemplo, una empresa creó equipos de trabajo temporales para planificar y coordinar los cambios; estos equipos terminaron evolucionando en comités permanentes multifuncionales con autoridad formal para planificar y supervisar las continuas mejoras de la calidad del producto y de los procedimientos operativos.

Aplicaciones: líneas directrices para liderar el cambio

La implementación con éxito de los cambios requiere una amplia gama de conductas de liderazgo. Estas conductas pueden agruparse en dos categorías distintas pero que se solapan, denominadas acciones políticas/organizativas y acciones orientadas a los individuos (*véase* la Tabla 10-3). Las dos facetas del liderazgo se analizan por separado.

TABLA 10-3 Líneas directrices para implementar el cambio

Líneas directrices para las acciones políticas/organizativas

- Identifique quién se opone y quién favorece el cambio.
- Cree una gran coalición para respaldar el cambio.
- Ocupe los cargos clave con agentes del cambio competentes.
- Utilice equipos de trabajo para guiar la implementación.
- Haga drásticos cambios simbólicos que afectan al trabajo.
- Haga un seguimiento del progreso del cambio.

Líneas directrices para las acciones orientadas a los individuos

- Cree un sentido de urgencia sobre la necesidad del cambio.
- Prepare a los individuos para que se ajusten al cambio.
- Ayude a la gente a superar el dolor del cambio.
- Proporcione oportunidades para tener éxitos tempranos.
- Mantenga informado al personal sobre los progresos del cambio.
- Demuestre un compromiso continuo con el cambio.
- Delegue poder en los individuos para que implementen el cambio.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Acciones políticas/organizativas

Las siguientes líneas directrices describen el pensamiento actual sobre cuál es la mejor manera de abordar las cuestiones políticas y estructurales cuando se implementan grandes cambios en una organización. Estas líneas directrices parten de la teoría, las conclusiones de la investigación, y las intuiciones de los profesionales (Beer, 1988; Connor, 1995; Kotter, 1996; Nadler *et al.*, 1995; Pettigrew y Whipp, 1991; Tichy y Devanna, 1986). Aunque las líneas directrices describen las acciones que puede realizar un consejero delegado, la mayoría también se aplica a otros líderes que quieren hacer grandes cambios.

- **Identifique quién se opone y quién favorece el cambio**

Para evaluar la viabilidad de diversas estrategias para lograr grandes cambios en la organización, el líder debe comprender los procesos políticos, la distribución del poder y la identidad de los individuos cuyo respaldo es necesario para lograr que el cambio se produzca. Antes de iniciar un gran esfuerzo de cambio, es útil identificar a los posibles defensores y opositores. Debe reservar tiempo para analizar cada una de las siguientes preguntas. ¿Qué personas clave determinarán que se implemente la propuesta con éxito? ¿Quién respaldará probablemente la propuesta? ¿Qué oposición es probable que se produzca y por parte de quién? ¿Qué habrá que hacer para superar la oposición? ¿Cómo se puede convertir a los escépticos en defensores? ¿Cuánto tiempo hará falta para lograr la aprobación de todas las partes clave?

- **Cree una gran coalición para respaldar el cambio**

La tarea de persuadir a los individuos para que respalden un cambio importante no es fácil, y es demasiado trabajo para que lo haga solo un único líder. El éxito del cambio en una organización requiere un esfuerzo de cooperación entre quienes tienen el poder de facilitar o bloquear el cambio. Es esencial crear una coalición de defensores, tanto dentro como fuera de la organización. Una coalición alentadora puede ser incluso más importante en organizaciones pluralistas que tienen un liderazgo colectivo (por ejemplo, hospitales, universidades, asociaciones profesionales) que en las organizaciones empresariales jerárquicas donde el equipo de la alta dirección puede tener el poder suficiente para autorizar grandes cambios (Denis, Lamothe y Langley, 2001). El primer paso consiste en garantizar que el equipo ejecutivo está preparado para emprender la difícil tarea de implementar un gran cambio en la organización, por lo que puede ser necesario hacer algunos cambios en el equipo. No sólo se necesitan defensores en el equipo de la alta dirección, sino también en los escalafones intermedios e inferiores de la dirección. En un estudio realizado por Beer (1988) de seis empresas que estaban realizando un importante esfuerzo de cambio, las empresas con una transformación de éxito tenían más directivos intermedios que respaldaban los cambios y que poseían las habilidades relevantes para facilitarlo. Los miembros externos de la coalición pueden ser consultores, líderes de los sindicatos, clientes importantes, ejecutivos de las instituciones financieras o funcionarios de los organismos gubernamentales.

- **Ocupe los cargos clave con agentes del cambio competentes**

Es especialmente importante lograr el compromiso de las personas directamente responsables de implementar el cambio, es decir, de los individuos en cargos clave que harán que se produzca. Estos agentes del cambio deben respaldarlo con sus acciones y con sus palabras. Deben estar comprometidos con la visión y con la capacidad de comunicarla claramente. Siempre que sea posible, hay que incluir a los individuos que ostentan cargos clave y que no se les puede convencer de la necesidad de la nueva

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

visión y estrategia. Si se quedan en su cargo, los opositores pueden ir más allá de la resistencia pasiva y utilizar tácticas políticas en un esfuerzo por bloquear cualquier cambio tradicional. Se pueden desarrollar bolsas de resistencia que pueden crecer hasta ser suficientemente fuertes como para prevenir que se implemente con éxito la nueva estrategia. La rápida actuación para eliminar a los opositores que simbolizan el viejo orden no sólo elimina a individuos que se resistirán al cambio, sino que también envía la señal de que se toma en serio el cambio.

- **Utilice equipos de trabajo para guiar la implementación**

Los equipos de trabajo temporales suelen ser útiles para guiar la implementación de un gran cambio en una organización, especialmente cuando implica la modificación de la estructura formal y de las relaciones entre las subunidades. Los ejemplos de las responsabilidades típicas de los equipos de trabajo incluyen el análisis de cómo se pueden expresar mejor los valores clave de la visión; el desarrollo de planes de acción para implementar una nueva estrategia en las diversas subunidades; el diseño de procedimientos para realizar nuevos tipos de actividades; y el estudio de cómo se puede modificar el sistema de evaluación y recompensas para que sea más coherente con la nueva visión y estrategia. La composición de cada equipo de trabajo debe ser adecuada a sus responsabilidades. Por ejemplo, un equipo de trabajo creado para mejorar el servicio de atención al consumidor debería incluir a individuos de todas las funciones que afectan a la calidad de este servicio, y el equipo de trabajo debería reunirse con algunos consumidores importantes. El líder de cada equipo de trabajo debe ser una persona que comprenda y respalde la nueva visión y que tenga habilidades para dirigir reuniones, gestionar los conflictos e implicar a las personas para resolver los problemas de manera constructiva.

- **Haga cambios simbólicos dramáticos que afectan al trabajo**

Un esfuerzo de implementar grandes cambios en la organización debe partir de cambios simbólicos dramáticos que demuestran el compromiso con la nueva visión y que afectan a la vida cotidiana de los miembros de la organización de manera significativa. Un tipo de cambio simbólico es la forma en que se hace el trabajo y la autoridad de las diversas partes sobre el mismo. Por ejemplo, en una empresa manufacturera que adoptó una nueva estrategia de calidad total, se suprimió el cargo de inspector de calidad y se asignó a los empleados de producción la responsabilidad de comprobar la calidad y de corregir cualquier problema de calidad, se crearon círculos de calidad para identificar formas de mejorarla, y se delegó poder a los empleados para que detuvieran la cadena de producción para corregir los problemas de calidad. Otro tipo de cambio simbólico hace referencia a dónde se hace el trabajo. En una gran compañía de seguros que reorganizó su estructura, de una jerarquía especializada por funciones a 14 pequeñas divisiones semiautónomas, el consejero delegado vendió el antiguo rascacielos de oficinas y se asignó cada división a un pequeño edificio independiente. El movimiento ponía de relieve ante los empleados la nueva estrategia de delegar poder a cada división para que encontrase su propia manera de mejorar el servicio de atención al consumidor. Los cambios simbólicos también pueden influir sobre las formas culturales, como los símbolos, ceremonias y rituales.

- **Haga un seguimiento de los progresos del cambio**

Los cambios innovadores son, por su propia naturaleza, exploraciones en aguas desconocidas, y es imposible predecir todos los obstáculos y dificultades que se encontrarán. Se pueden aprender muchas cosas haciéndolas, y es esencial hacer una supervisión de este aprendizaje. Es necesario recopilar informes sobre los efectos del cambio, y analizar estos efectos para evaluar los progresos y refinar los modelos mentales sobre la relación entre las variables clave que afectan al rendimiento de la

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

organización. La supervisión también es importante para coordinar las diversas facetas del cambio. Una información precisa, a tiempo, es necesaria para ver el efecto de los cambios sobre los individuos, los procesos y el rendimiento. Se puede recopilar esta información de diversas maneras, y una de ellas consiste en realizar frecuentes reuniones de revisión de los progresos con los individuos que ostentan las posiciones clave.

Acciones orientadas a las personas

Una parte importante del proceso de implementar el cambio incluye la motivación, el respaldo y la orientación de los individuos. Incluso aquellas que inicialmente respaldan un cambio pueden necesitar respaldo y asistencia para mantener su optimismo y entusiasmo cuando se produzcan las inevitables dificultades y contratiempos. Los grandes cambios siempre resultan estresantes y dolorosos, especialmente cuando implican un prolongado periodo de transición y ajuste, perturbaciones y molestias. Las siguientes líneas directrices parten de la teoría, la investigación y las intuiciones de los profesionales (Connor, 1995; Jick, 1993; Kotter, 1996; Nadler *et al.*, 1995).

- **Cree un sentido de urgencia sobre la necesidad del cambio**

Cuando los cambios del entorno son paulatinos y no se ha producido una crisis obvia, mucha gente no consigue reconocer las amenazas (u oportunidades) emergentes. Un papel importante del líder consiste en persuadir a otras personas clave de la organización de la necesidad de realizar grandes cambios en vez de ajustes incrementales. Para movilizar el respaldo de los cambios propuestos, es esencial explicar porqué son necesarios y crear un sentido de urgencia al respecto. Explique cómo terminará siendo más caro hacer los cambios más adelante en vez de ahora. Si no se tiene la sensación de que haya problemas, es importante que el líder ofrezca información relevante para ayudar a comprender lo que quiere decir. Por ejemplo, distribuya un resumen de las quejas de los consumidores cada semana con ejemplos de citas de los consumidores airados. Haga que los empleados se reúnan con los consumidores insatisfechos. Prepare un análisis de los costes necesarios para corregir los problemas de calidad. Compare el rendimiento de la unidad de la organización con el rendimiento de los competidores clave así como con el rendimiento de la unidad en años anteriores.

- **Prepare a la gente para que se ajuste al cambio**

Incluso cuando el cambio es necesario y beneficioso, requerirá difíciles ajustes de los implicados que se verán más afectados. Si la gente es incapaz de afrontar el estrés y el trauma del cambio, terminará deprimida o se rebelará. Incluso los agentes del cambio entusiastas no son inmunes a las dificultades experimentadas en un esfuerzo de cambio a largo plazo. Los éxitos y contratiempos alternativos pueden dejar a los agentes del cambio con la sensación de que están en una montaña rusa emocional. La ambigüedad sobre los progresos, y el continuo descubrimiento de nuevos obstáculos, aumentan la fatiga y la frustración. Estos aspectos relativos del cambio son más fáciles de superar si la gente no se desespera y sabe cómo tiene que abordarlos. En vez de presentar el cambio como una panacea sin ningún tipo de costes o problemas, es mejor ayudar a comprender cuáles son los ajustes necesarios. Un planteamiento consiste en ofrecer una visión previa realista de algunos de los tipos de problemas y dificultades típicos que se pueden esperar. Por ejemplo, pida a quienes han experimentado un cambio análogo que hable de sus experiencias y de lo que hizo para superar con éxito el proceso de cambio. Ofrezca formación sobre gestión del estrés, la ansiedad y la depresión. Cree grupos de apoyo para ayudar a superar las perturbaciones provocadas por los cambios importantes. Utilice

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

redes electrónicas para permitir a los miembros de la organización asesorarse y respaldarse mutuamente con más facilidad.

- **Ayude a superar el dolor del cambio**

Cuando se hacen cambios radicales, muchas personas experimentan un dolor profundo por la pérdida de cosas que les resultan familiares y por las que sienten aprecio. Se puede experimentar el trauma del cambio independientemente de que el cambio incluya nuevas estrategias y programas, nuevos equipos y procedimientos de hacer el trabajo, nuevas instalaciones y nuevas prácticas directivas, o nuevos líderes. Es difícil que se acepte el fracaso de las decisiones y políticas anteriores, y puede ser necesaria ayuda para aceptar la necesidad del cambio sin sentirse personalmente responsable del fracaso. Se pueden utilizar estrategias para ayudar a expresar el dolor y la ira por la pérdida de elementos sentimentales de la antigua organización. La siguiente descripción de una conferencia directiva especial, organizada en una gran empresa de electrónica que había realizado recientemente grandes cambios, ofrece un ejemplo (Deal, 1985, pág. 321):

> La conferencia se inició con un debate general de la cultura y prosiguió con tres sesiones sucesivas de pequeños grupos con 30 participantes cada uno. Cuando se pidieron metáforas para capturar la esencia de la empresa, el grupo encontró abrumadoramente imágenes de transición: a flote en un mar tormentoso sin un ancla, un animal bicéfalo, etcétera. Cada grupo abordó específicamente el problema de la pérdida. En la última sesión estuvo presente el consejero delegado; se había propagado el rumor de que los debates estaban proporcionando intuiciones importantes. La tensión en la sala era evidente. Hubo un momento en que se pidió a los participantes que nombraran lo que habían perdido, escribiéndose las respuestas a la vista de todos. La lista incluía valores, símbolos, rituales, ceremonias, sacerdotes y héroes. A medida que la gente mencionaba pérdidas concretas, una persona se levantó y bajo las luces. Las emociones estaban evidentemente a flor de piel. El grupo puso en marcha en ese momento un debate sobre las características positivas de la empresa en su nueva encarnación. El consejero delegado incorporó gran parte del debate anterior en un excelente discurso de conclusión, y la empresa siguió adelante.

- **Proporcione oportunidades para lograr éxitos tempranos**

Se puede aumentar la confianza de un individuo o un equipo asegurándose de que experimentan progresos con éxito en las primeras fases de un nuevo proyecto o de un gran cambio. Algunos escépticos sólo se convierten en defensores cuando han visto pruebas de los progresos de los esfuerzos iniciales por hacer las cosas según el nuevo método. Kouzes y Posner (1987) recomiendan dividir una tarea difícil en pequeños pasos iniciales o metas a corto plazo que no parezcan demasiado difíciles. Las personas se mostrarán más dispuestas a emprender una actividad si perciben que sus esfuerzos tienen probabilidades de tener éxito y que los costes del fracaso no serán excesivos. A medida que se avanza en los pasos o metas iniciales, la gente experimenta el éxito y aumenta su confianza en sí misma. Se mostrará dispuesta a intentar lograr mayores ganancias y a invertir más recursos en el esfuerzo.

- **Mantenga la información sobre los progresos del cambio**

Un gran cambio, igual que cualquier otra crisis, crea ansiedad y estrés en las personas que se ven afectadas por él. Cuando una nueva estrategia no requiere muchos cambios visibles en las primeras etapas de la implementación, la gente se empieza a preguntar si se ha abandonado el esfuerzo y si se va a volver a lo que se hacía antes, así que se mostrará más entusiasta y optimista si sabe que el programa de cambio está avanzando con éxito.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Una forma de transmitir una sensación de progreso consiste en comunicar los pasos que se han dado, los cambios que se han completado, y cuáles son las mejoras que se han logrado en los indicadores del rendimiento. Convoque reuniones para anunciar la inauguración de grandes actividades, celebre los grandes progresos o éxitos, y reconozca la contribución y logros de los implicados. Estas celebraciones proporcionan la oportunidad de aumentar el optimismo, lograr el compromiso y reforzar la identificación con la unidad de la organización. El reconocimiento de las contribuciones y logros de los individuos hace que resulte más evidente la importancia del papel de cada persona en el esfuerzo colectivo.

Cuando se encuentran obstáculos, explique cuáles son y qué es lo que se está haciendo al respecto. Si es necesario revisar el plan de implementación, explique por qué es necesario hacerlo. De lo contrario, se puede interpretar cualquier revisión del plan o de la programación como un indicio de falta de compromiso.

- **Demuestre un compromiso continuado con el cambio**

La responsabilidad de guiar las diversas facetas del cambio se puede delegar a otros agentes del cambio, pero el líder que se ha identificado como principal defensor y patrocinador del cambio debe seguir prestando atención y respaldo para mostrar su compromiso de llevar el cambio hasta el final. El entusiasmo y el respaldo iniciales a un gran cambio pueden disminuir a medida que se encuentran problemas, se producen contratiempos y se empiezan a comprender los costes y sacrificios necesarios. Las personas recurren a sus líderes en busca de señales de un compromiso continuo con los objetivos y la visión del cambio. Cualquier indicio de que ya no se considera que el cambio sea importante o viable puede tener efectos en cascada que minarán el esfuerzo del cambio. Se perderán defensores y se animará a los opositores a aumentar la resistencia directa. La continua atención y respaldo señalan el compromiso del líder de llevar el programa de cambio hasta su conclusión con éxito. El líder debería promover persistentemente la visión, guiando el proceso de cambio y mostrando optimismo de que los inevitables contratiempos y dificultades terminarán siendo superados. El líder debe rechazar las soluciones fáciles de resolver los problemas inmediatos cuando estas soluciones no son consistentes con los objetivos subyacentes del esfuerzo del cambio. La demostración del compromiso es algo más que limitarse a hablar de la importancia del cambio. El líder debe invertir tiempo, esfuerzo y recursos en la resolución de los problemas y en la superación de los obstáculos. Cuando sea adecuado, el líder deberá participar en las actividades relacionadas con el cambio. Por ejemplo, la asistencia a una reunión especial o a una ceremonia relevante para el esfuerzo del cambio tiene un claro significado simbólico para los demás individuos de la organización mostrando que el cambio debe ser importante.

- **Delegue poder a las personas para que implementen el cambio**

Es menos probable que un gran cambio tenga éxito si la alta dirección intenta dictar los detalles de cómo hay que implementarlo en cada parte de la organización. Siempre que sea posible, debe delegarse la autoridad de tomar decisiones y resolver los problemas a los individuos o equipos responsables de llevar a cabo el cambio. Debe delegar poder a los defensores competentes en los cargos clave para que determinen cuál es la mejor manera de implementar una nueva estrategia o de respaldar un nuevo programa, en vez de decirles con detalle qué es lo que tienen que hacer. La delegación de poder a los individuos también significa que hay que reducir las restricciones burocráticas que dificultarán los esfuerzos, y que hay que proporcionar los recursos necesarios para hacer el cambio con éxito.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Innovación y aprendizaje de la organización

El entorno de la mayoría de las organizaciones es cada vez más dinámico y competitivo. Se ha intensificado la competencia, han aumentado las expectativas de los consumidores, hay menos tiempo disponible para desarrollar y comercializar nuevos productos y servicios, y éstos son obsoletos en menos tiempo. Para tener éxito en este entorno turbulento, las organizaciones tienen que tener a individuos en todos los escalafones orientados al aprendizaje y a la mejora continua.

El aprendizaje de la organización implica la adquisición y utilización de nuevos conocimientos. El nuevo conocimiento se puede crear internamente o adquirirse fuera de la organización (Nevis, Dibella y Gould, 1995). Tras adquirir nuevos conocimientos e información, deben trasmitirse a los individuos que los necesitan y los aplican para mejorar los productos, servicios y procesos laborales de la organización (Crossan, Lane y White, 1999). En esta sección del capítulo se describen los procesos implicados en la adquisición, divulgación y aplicación de los nuevos conocimientos.

Creación interna de nuevos conocimientos

Muchas organizaciones tienen subunidades formales con la responsabilidad fundamental de investigar y desarrollar nuevos productos y servicios, y algunas organizaciones también tienen subunidades que tienen la responsabilidad de evaluar y mejorar continuamente los procesos laborales. Estas subunidades pueden ser una importante fuente de innovación en la organización, pero no son la única fuente interna; muchas innovaciones importantes se desarrollan de manera informal por parte de los empleados que lo hacen como algo adicional a sus actividades laborales normales. Los esfuerzos para ayudar a los empleados a encontrar una mejor manera de hacer el trabajo, o mejoras de los productos, suelen requerir únicamente una pequeña inversión de recursos en la etapa de desarrollo.

Muchas buenas ideas mueren antes de tener la oportunidad de ser probadas, porque no es posible lograr la aprobación de estas ideas en una organización en la que se favorecen las formas tradicionales de hacer las cosas. Para facilitar el desarrollo y la aprobación de las innovaciones, resulta útil tener a patrocinadores o defensores que llevarán las nuevas ideas por el largo y tedioso proceso de revisión y aprobación de las organizaciones. También es importante tener un proceso imparcial, pero sistemático, de revisión y valoración de las nuevas ideas sugeridas por los empleados individuales o por los equipos. Los ejemplos incluyen juntas de actividades emprendedoras o equipos innovadores que identifican las ideas con un alto potencial y determinan cuáles serán las que recibirán financiación y desarrollo adicional (Pryor y Shays, 1993).

Una forma de valorar la viabilidad de las nuevas ideas consiste en probarlas a pequeña escala. En los últimos años, la tendencia ha ido hacia más organizaciones que utilizan pequeños experimentos y pruebas controladas para facilitar el aprendizaje. Un ejemplo bien conocido de una organización con una orientación experimental es Wal-Mart, que realiza periódicamente cientos de pruebas en sus tiendas con promociones de ventas, expositores y mejorando el servicio de atención al consumidor. Los experimentos a pequeña escala proporcionan la oportunidad de probar nuevas ideas sin los riesgos que implican los grandes programas de cambio. Las personas a las que les gustan las formas tradicionales de hacer las cosas pueden estar más dispuestas a probar un nuevo planteamiento si no las preocupa parecer incompetentes o inocentes. La gente que es escéptica sobre un nuevo planteamiento controvertido estará más dispuesta a realizar un experimento a pequeña escala para evaluarlo. La gente será más objetiva en la evaluación del resultado de un cambio cuando no tiene que hacer que parezca que ha tenido éxito para proteger su reputación (Nystrom y Starbuck, 1984). La cantidad de aprendizaje que se obtiene con estos experimentos depende de lo bien que estén diseñados y de lo bien que se ejecuten. Incluso

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

un sencillo experimento puede proporcionar información útil. Sin embargo, los experimentos no siempre generan conocimientos útiles, y los resultados pueden llamar a engaño. Es necesario planificar detenidamente para asegurarse de que un test controlado proporciona resultados claros y significativos.

Adquisición externa de nuevos conocimientos

También se pueden adquirir nuevas ideas y conocimientos de fuera de la organización. Una forma de contrarrestar el síndrome de "no se ha intentado aquí" consiste en identificar las mejores prácticas relevantes utilizadas en las organizaciones de éxito. Este proceso se conoce también como identificación de puntos de referencia o *benchmarking* (Camp, 1989). Main (1992) proporciona un ejemplo.

> Un director de *benchmarking* de Xerox leyó un artículo sobre el éxito de L.L. Bean, el comerciante al por menor vía catálogo, para cumplir los pedidos de los clientes de forma rápida y precisa. Organizó una visita de inspección a la sede de L.L. Bean en Freeport, Maine. El equipo descubrió que la buena planificación y el software de apoyo ayudaban a Bean a ser tres veces más rápido que Xerox en el cumplimiento de los pedidos pequeños. El equipo utilizó estos conocimientos para volver a diseñar los procedimientos aplicados en los almacenes de Xerox, logrando significativas mejoras.

Otro ejemplo aparece en Peters y Austin (1985).

> El propietario de una cadena de tiendas de éxito realiza visitas periódicas a las tiendas de la competencia acompañado de varios empleados. Buscan cosas que el competidor hace mejor, y se reta a todos a que encuentren al menos una buena idea que se pueda aplicar. No se permite que nadie comente cosas que se hacen mejor en su propia tienda, lo que sesgaría la opinión de los visitantes a buscar cosas negativas en vez de positivas. De regreso en la furgoneta, el debate de las ideas y de cómo implementarlas proporciona una oportunidad única para que cada empleado se convierta en un miembro fuerte de un equipo de expertos comerciantes.

La imitación de las mejores prácticas de los demás puede ser una útil fuente de innovación, pero hay que tener cuidado para evaluar la relevancia de estas prácticas antes de adoptarlas. Además, es importante recordar que la imitación por sí sola no suele proporcionar una gran ventaja competitiva. También es necesario mejorar las mejores prácticas de los demás, o inventar nuevos planteamientos que no han sido descubiertos aún por los competidores.

El estudio de lo que hacen otras organizaciones no constituye la única forma de adquirir conocimientos de los agentes externos. Otras formas incluyen la compra del derecho de utilizar determinados conocimientos a una organización, la contratación de agentes externos con una pericia especial para ocupar cargos clave, la utilización de consultores externos para que proporcionen información sobre nuevos procesos, y la creación de empresas en participación que proporcionan oportunidades de aprender. Por ejemplo, General Motors logró importantes ideas sobre los métodos de producción japoneses con la fábrica de automóviles que tiene conjuntamente con Toyota. Más recientemente, IBM ha hecho una alianza con Motorola para diseñar una nueva generación de microprocesadores, y con Apple Computers para crear sistemas operativos.

Divulgación y aplicación de los conocimientos

Los nuevos conocimientos carecen de valor salvo que se pongan a disposición de las personas que necesitan utilizarlos y aplicarlos. Algunas organizaciones tienen éxito en el descubrimiento de conocimientos, pero no consiguen aplicarlos eficazmente. Un ejemplo es el de una empresa multinacional que creó un centro de excelencia de marketing para sus actividades australianas (Ulrich, Jick y Von

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Glinow, 1993). Los programas piloto de éxito aumentaron la cuota de mercado en un 25 por ciento, pero las lecciones aprendidas nunca llegaron a sus divisiones europeas y estadounidense, donde los beneficios habrían sido incluso mayores. Se pueden encontrar este tipo de ejemplos en muchas organizaciones.

El separatismo es el enemigo del aprendizaje, y el fácil acceso a la información sobre las actividades de la organización, incluyendo sus problemas y fracasos, facilita el aprendizaje. Hay varios planteamientos distintos para promover y facilitar el intercambio de conocimientos en las organizaciones (Earl, 2001). Un creciente número de empresas tiene sofisticados sistemas de información para facilitar el acceso de los empleados a la información relevante. Un empleado que tiene una tarea difícil puede descubrir cómo han abordado otras personas de la organización tareas similares en el pasado, y los empleados pueden relacionarse entre sí para lograr consejos y apoyo sobre los problemas comunes.

El mecanismo más formalizado para llevar el aprendizaje a la práctica consiste en describir las mejores prácticas y los procedimientos eficaces por escrito o con manuales electrónicos. Por ejemplo, cuando el ejército de Estados Unidos descubre una forma eficaz de realizar cierto tipo de operación, se convierte en doctrina para guiar a los demás que tienen que realizar el mismo tipo de operación. Las doctrinas formales pueden ser útiles, pero no son tan flexibles ni fáciles de adaptar como la publicación de las mejores prácticas y las lecciones aprendidas en una red interactiva. Además, las doctrinas formales suelen terminar utilizándose de forma que se desanima el posterior aprendizaje de innovación.

Otro planteamiento para divulgar los nuevos conocimientos en una organización consiste en organizar una conferencia con un propósito especial para facilitar el intercambio de ideas y de información entre las subunidades de la organización. General Electric organiza talleres de mejores prácticas para promover el intercambio de ideas entre los directivos. Un gran organismo gubernamental organiza una conferencia anual que permite a los participantes de las distintas oficinas presentar nuevas ideas y debatir de manera informal cómo se puede mejorar la calidad del servicio.

Se pueden utilizar seminarios y talleres para enseñar a las personas a realizar nuevas actividades o a utilizar una nueva tecnología. Cuando no es viable la asistencia a la conferencia o taller, se puede enviar a un equipo de expertos a los distintos lugares de trabajo para enseñar a la gente a utilizar los nuevos procedimientos. Un planteamiento alternativo consiste en transferir a los individuos con nuevos conocimientos a otras unidades, o asignarlos de manera temporal para que enseñen a los demás. Una persona que ha participado en un cambio que ha tenido éxito puede servir de catalizador y consultor para implementar el cambio en otra unidad.

Organizaciones que aprenden

Todas las organizaciones aprenden, pero algunas lo hacen mejor que otras. Se ha utilizado el término de la *organización que aprende* para describir a las organizaciones que aprenden rápidamente a utilizar los conocimientos para ser más eficaces (por ejemplo, Crossan *et al.*, 1999; Fiol y Lyles, 1985; Huber, 1991; Levitt y March, 1988). En estas organizaciones, los valores del aprendizaje, la innovación, la experimentación, la flexibilidad y la iniciativa están firmemente imbuidos de la cultura de la organización (Baer y Frese, 2003; James, 2002; Kotter y Heskett, 1992; Miron, Erez y Naveh, 2004; Popper y Lipshitz, 1998). Los líderes desarrollan y refinan herramientas conceptuales y modelos mentales compartidos para comprender cómo funcionan las cosas, cómo hay que adaptarse al entorno, y cómo alcanzar los objetivos de la organización. Se delega poder a los empleados de todos los escalafones para que resuelvan los problemas y encuentren mejores maneras de hacer el trabajo. Se divulgan los conocimientos, o se hace que estén fácilmente disponibles para cualquiera que los necesite, y se anima a que los apliquen en su trabajo. La alta dirección crea y sostiene procesos para nutrir las ideas y respaldar

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

los cambios iniciados por los individuos de los escalafones inferiores de la organización. Se invierten recursos en promover ideas y financiar las actividades emprendedoras. El sistema de evaluación y retribución formal proporciona una recompensa equitativa por la creación del conocimiento, su intercambio y su aplicación (Bartol y Srivastava, 2002). La ventaja de la cultura de aprendizaje quedó demostrada en el estudio de Meyer (1982) sobre cómo reaccionaban los hospitales a la huelga de los médicos.

> El hospital que se adaptaba con más éxito tenía una cultura en la que la innovación, la autonomía profesional y la actividad emprendedora eran fuertes valores. El director general anticipó la huelga y animó a un equipo de trabajo a que desarrollara escenarios que describieran cómo afectarían al hospital. Se pidió a los supervisores que los leyeran y que desarrollaran planes de contingencia. Cuando se produjo la huelga, el hospital fue capaz de adaptarse rápidamente y seguir obteniendo beneficios, a pesar de la drástica caída del número de pacientes. Cuando acabó la huelga, el hospital fue capaz de volver a adaptarse rápidamente. Durante el proceso, el hospital descubrió incluso nuevas formas de reducir los costes de explotación.

Aplicaciones: líneas directrices para aumentar el aprendizaje y la innovación

Los líderes de todos los escalafones pueden ayudar a crear condiciones favorables para el aprendizaje y la innovación (Vera y Crossan, 2004; Yukl y Lepsinger, 2004). Las siguientes líneas directrices (*véase* la Tabla 10-4) parten de la teoría, las conclusiones de las investigaciones y las reflexiones de los profesionales (por ejemplo, Cavaleri y Fearon, 1996; Chaston, Badger y Mangles, 2001; Garvin, 1993; James, 2002; McGill, Slocum y Lei, 1993; Nadler *et al.*, 1995; Senge, 1990; Schein, 1993a; Ulrich, Jick y Von Glinow, 1993; Yeung, Ulrich, Nason y Von Glinow, 1999).

TABLA 10-4 Líneas directrices para aumentar el aprendizaje y la innovación

- Promueva el aprecio de la flexibilidad y la innovación.
- Promueva y facilite el aprendizaje de los individuos y equipos.
- Ayude a la gente a mejorar sus modelos mentales.
- Aproveche el aprendizaje de las sorpresas y fracasos.
- Promueva y facilite el intercambio de conocimientos e ideas.
- Defina metas innovadoras.
- Recompense la conducta emprendedora.

- **Promueva el aprecio de la flexibilidad y la innovación**

Los grandes cambios serán más aceptables y menos perturbadores si la gente desarrolla el orgullo y la confianza en su capacidad de adaptarse y aprender. Las personas que tienen confianza en sí mismas tienen más probabilidades de considerar que el cambio es un reto excitante más que una carga desagradable. Para desarrollar la importancia de la flexibilidad y la adaptación, anime a la gente a que considere que todas las prácticas son temporales. Debe examinarse cada actividad periódicamente para decidir si sigue siendo necesaria y cómo se puede mejorar o suprimir. Anime a los subordinados y a los iguales a poner en duda los supuestos tradicionales sobre el trabajo y a pensar de manera alternativa cuando tengan que resolver problemas. Anime a las personas a aplicar ideas creativas para mejorar los

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

procesos de trabajo. Anime y respalde las prácticas de aprendizaje relevante y los programas de mejora de la calidad (por ejemplo, revisiones después de las actividades, identificación de puntos de referencia, programas de calidad Sigma Seis, gestión de la calidad total, círculos de calidad).

- **Promueva y facilite el aprendizaje individual y en equipo**

Las organizaciones sólo pueden aprender cuando los miembros individuales de la organización están aprendiendo (Senge, 1990). El aprendizaje individual aumentará si la organización tiene fuertes valores de desarrollo personal y de educación durante toda la vida, y si proporciona programas de formación y desarrollo para ayudar a los individuos a aprender nuevas habilidades (*véase* el Capítulo 13). Sin embargo, no basta con ofrecer oportunidades de aprendizaje para garantizar que realmente se producirá el aprendizaje. Los líderes deben mantener informados a los subordinados sobre las oportunidades de aprendizaje relevantes (por ejemplo, talleres, programas de formación, cursos de formación profesional) y facilitar que aprovechen estas oportunidades (por ejemplo, ofreciendo tiempo, ofreciendo subsidios de educación). Los líderes también pueden motivar y facilitar el aprendizaje colectivo de los equipos (*véase* el Capítulo 11). Finalmente, los líderes pueden ofrecer recompensas tangibles para animar a los subordinados a adquirir nuevos conocimientos y a aplicarlos para mejorar su rendimiento laboral.

- **Ayude a las personas a mejorar sus modelos mentales**

Además de las creencias conscientes sobre las causas del rendimiento y la fuente de los problemas, la gente tiene supuestos implícitos de los que no son conscientes, y estos supuestos sesgan la forma en que interpretan los acontecimientos. La obtención de más información sobre un problema complejo no ayudará al individuo a resolverlo si carece de un buen modelo mental con el que interpretar la información. Como se ha señalado anteriormente en este capítulo, para desarrollar una mejor comprensión de los complejos problemas suele ser necesario recurrir al pensamiento de sistemas. Los líderes deberían ayudar a la gente a comprender y mejorar sus modelos mentales sobre la forma en que funcionan las cosas en la organización y las razones del éxito o fracaso. Al ayudar a comprender los sistemas complejos, el líder puede aumentar su capacidad de aprender y resolver los problemas (Senge, 1990). Así, el líder también ayuda a la gente a comprender que no carece de poder y que puede influir de manera colectiva en los acontecimientos que se producen en la organización.

- **Aproveche el aprendizaje de las sorpresas y los fracasos**

Las sorpresas y los fracasos suelen proporcionar más oportunidades de aprendizaje que los acontecimientos y resultados esperados. Las cosas que se producen justo como se esperaba confirman las teorías o supuestos existentes, pero no proporcionan nuevas perspectivas. Por desgracia, mucha gente tiende a minimizar o ignorar la información inesperada que no se ajusta a sus teorías o supuestos sobre cómo funcionan las cosas. Algunos de los descubrimientos científicos más importantes se debieron a la investigación de los accidentes o anomalías inesperadas que serían ignorados por aquellos interesados únicamente en confirmar sus creencias anteriores. Resulta útil especificar con antelación los resultados que se esperan de una actividad o cambio, y los supuestos subyacentes sobre los que se basa la predicción. De lo contrario, en vez de utilizar resultados inesperados para volver a evaluar el modelo, es más probable que se ignoren o se suponga que se podían haber previsto con antelación. Haga que las predicciones específicas y las razones de las mismas sean parte habitual del proceso de planificación, y haga que la evaluación de los resultados en comparación con las predicciones sea una parte habitual del proceso de revisión posterior a la actividad.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

- **Promueva y facilite el intercambio de conocimientos e ideas**

Los líderes de todos los niveles deberían promover y facilitar la divulgación eficaz del conocimiento en la organización. Asista a reuniones con miembros de las distintas subunidades de la organización (o envíe a un representante) para debatir las ideas para resolver los problemas comunes. Anime a los subordinados a que compartan las ideas y conocimientos relevantes con otros individuos de la organización que puedan utilizarlos para mejorar su rendimiento. Anime a los subordinados a respaldar y a utilizar los programas de gestión de los conocimientos (por ejemplo, un directorio de recursos, las bases de datos, los programas informáticos *groupware*, etcétera). Invite a expertos o a consultores externos a que informen a los miembros de la unidad o equipo sobre los descubrimientos, nuevas tecnologías y prácticas mejoradas relevantes.

- **Defina objetivos innovadores**

La presión de cumplir las fechas de entrega normales de las tareas tiende a dejar poco tiempo para reflexionar sobre las formas de mejorar las cosas. Un líder debe promover la actividad emprendedora y ayudar a los empleados a encontrar tiempo para trabajar en sus ideas de nuevos o mejorados productos y procesos. Una forma de aumentar el número de ideas creativas consiste en definir metas innovadoras para los individuos o equipos. Se programa una reunión especial mensual o trimestralmente para debatir estas ideas y revisar los progresos. También se pueden definir metas para la aplicación de ideas para mejorar productos y procesos laborales. Por ejemplo, algunas empresas prefieren objetivos de conseguir que los nuevos productos o servicios (por ejemplo, los que se han introducido durante los últimos tres años) constituyan un importante porcentaje de las ventas anuales.

- **Recompense la conducta emprendedora**

Los empleados que inventan nuevos productos para la empresa o sugieren formas de mejorar los productos y procesos existentes, deberían recibir el reconocimiento correspondiente y recompensas equitativas. Se necesita el respaldo y la cooperación de muchas personas de la organización para conseguir que se acepten e implementen eficazmente las nuevas ideas en la organización. Por tanto, es esencial garantizar que se proporcionan reconocimientos y recompensas equitativas, no sólo a los individuos o equipos que contribuyen con ideas creativas, sino también a los que actúan como patrocinadores, defensores y abogados de las innovaciones.

Resumen

Una de las responsabilidades más importantes y difíciles del liderazgo es guiar y favorecer el proceso de realizar un cambio importante en una organización. La gente tiende a oponerse a los grandes cambios por muchas razones, incluyendo falta de confianza, dudas sobre la necesidad del cambio, dudas sobre la viabilidad del mismo, dudas sobre el hecho de que los beneficios puedan compensar los costes, miedo a pérdidas económicas, miedo a perder el status y poder, miedo al fracaso personal, percepción de que el cambio no es consistente con los valores, y resentimiento por la interferencia desde arriba. Se debe considerar que la oposición es una respuesta defensiva normal, no como señal de debilidad de carácter o de ignorancia.

Se puede describir el proceso de cambio como un proceso que tiene distintas etapas, de descongelar, intercambiar y de volver a congelar. Si se pasa demasiado deprisa por las etapas se corre el riesgo de poner en peligro el éxito del esfuerzo de cambio. Las personas suelen pasar por una serie de etapas

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

emocionales a medida que se ajustan a la necesidad de un cambio drástico en sus vidas. La comprensión de cada uno de estos procesos de cambio ayuda a los líderes a guiar y facilitar el cambio. También es útil que los líderes se den cuenta de que es más eficaz cambiar las actitudes y los papeles al mismo tiempo que utilizar cualquiera de esos planteamientos por sí solo.

La cultura de la organización incluye supuestos, creencias y valores que son compartidos por los miembros de un grupo u organización. Es mucho más fácil imbuir de una cultura a una nueva organización que cambiar la cultura en una organización madura. La cultura puede estar influida por varias facetas de la conducta del líder, incluyendo los ejemplos que da, a qué presta atención, cómo reacciona ante las crisis, cómo asigna las recompensas, y cómo toma las decisiones de selección, promoción y despido. Los mecanismos complementarios para conformar la cultura incluyen el diseño de la estructura de la organización, los sistemas de gestión, las instalaciones, las declaraciones formales de la ideología, las historias informales, los mitos y las leyendas.

Antes de que las personas puedan respaldar un cambio radical, tienen que tener una visión de un futuro mejor que sea suficientemente atractiva como para justificar los sacrificios y dificultades que requiere el cambio. Para ser inspiradora, una visión debe incluir un fuerte contenido ideológico que apele a los valores e ideales compartidos de los miembros de la organización relativos a los consumidores, empleados y a la misión de la organización. La visión se suele crear mediante un proceso progresivo e interactivo en el que están implicadas las principales partes interesadas.

Un líder puede hacer muchas cosas para facilitar la implementación con éxito de un cambio. Las acciones políticas incluyen la identificación de los probables defensores y opositores, la creación de una coalición para aprobar los cambios, la formación de equipos para guiarla, copar los cargos clave con agentes del cambio competentes, hacer cambios simbólicos que afectan al trabajo, y la supervisión de los progresos del cambio para detectar problemas que requieren atención. Las acciones orientadas a los individuos incluyen la creación de un sentido de urgencia, su preparación ante el cambio, ayudarlos a superar los problemas derivados del mismo, proporcionar oportunidades de lograr éxitos tempranos, mantener informada a la gente, demostrar un compromiso continuo con el programa de cambio y delegar poder en quienes implementen el cambio.

A medida que los conocimientos de los trabajadores adquieren importancia como fuente de ventajas competitivas, la capacidad de aprendizaje se hace incluso más importante en la organización. Se pueden descubrir nuevas ideas innovadoras y nuevos conocimientos mediante la reflexión, la investigación y actividades de aprendizaje sistemático, o adquiriéndolas en el exterior mediante imitación, adquisición de pericia o participación en empresas conjuntas. El descubrimiento de nuevos conocimientos no sirve de mucho para la organización si no se divulga a las personas que lo necesitan y que lo pueden utilizar para mejorar los productos, servicios y procesos. Los líderes individuales pueden hacer muchas cosas para promover y facilitar el aprendizaje y la innovación en la organización.

Preguntas para la revisión y el debate

1. ¿Cuáles son las principales razones de la oposición al cambio?
2. ¿Cuáles son las teorías sobre el proceso de cambio y en qué son útiles?
3. ¿Qué es la cultura de una organización y cómo puede influir sobre ella el líder?
4. ¿Cuáles son las características deseables de una visión?
5. Analice la utilidad de desarrollar una declaración de la misión, objetivos estratégicos, listas de valores y eslóganes pegadizos.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

6. ¿Cuáles son algunas líneas directrices para formular una visión atractiva?
7. ¿Cuáles son algunas de las razones por las que suelen fracasar los esfuerzos de cambio en las organizaciones?
8. ¿Cuáles son algunas de las líneas directrices que ayudan a los líderes a implementar el cambio?
9. ¿Qué es una organización que aprende, y qué tipo de aprendizaje se produce?
10. ¿Cuánta influencia tienen los líderes sobre el aprendizaje y la innovación en las organizaciones?
11. ¿Cómo pueden los líderes aumentar el aprendizaje colectivo y la innovación?

Conceptos clave

- adaptación al entorno
- identificación de puntos de referencia
- agentes del cambio
- competencias clave
- formas culturales
- mecanismos de cambio cultural
- difusión de los conocimientos
- innovación
- organización que aprende
- modelos mentales
- declaración de la misión
- cultura de la organización
- diagnóstico de la organización
- etapas de crecimiento de la organización
- resistencia al cambio
- partes interesadas
- cambios simbólicos
- pensamiento de sistemas
- declaración de los valores
- visión

CASOS

Falcon Computer Company

Falcon Computer era una pequeña empresa, pero de rápido crecimiento, localizada en la zona del Valle del Silicio de California. El consejero delegado creía que era el momento de que una joven empresa, todavía en fase de creación, crearé e instigara una cultura adecuada. El consejero delegado y un pequeño grupo de altos ejecutivos se reunían los miércoles por la mañana para desarrollar una declaración que capturase lo que consideraban la Cultura de Falcon ideal. Tras varias semanas de tormentas de ideas, debates y revisiones, terminaron generando un documento de dos páginas denominado Valores de Falcon que cubría temas como el trato a los consumidores, las relaciones entre los compañeros de trabajo, las comunicaciones interpersonales, los procesos de toma de decisiones, y el carácter del entorno laboral. El documento de valores se colocó en lugares prominentes y se distribuyó a todos los empleados de la empresa. Se pidió a los directores de cada departamento que explicaran el documento a sus empleados en sus reuniones departamentales.

Peter Richards leyó la declaración de los Valores de Falcon poco después de que se le contratara como instructor de informática. Tras observar la conducta de los directivos y de los empleados en Falcon durante varias semanas, le sorprendió la enorme discrepancia entre los valores expresados en el documento y lo que observa-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

ba en realidad en la empresa. Por ejemplo, el documento de los Valores de Falcon contenía la siguiente declaración sobre la calidad: "La atención al detalle es nuestra marca registrada; nuestra meta es hacer las cosas bien a la primera. Queremos proveer productos y servicios sin defectos a nuestros consumidores en la fecha prometida". Sin embargo, Peter descubrió que los fallos de diseño provocaban muchos defectos durante el proceso de fabricación, reduciendo la producción. Además, algunas computadoras defectuosas estaban siendo remitidas a los clientes sin repararlas. Cuando Peter indagó sobre este problema, descubrió que se presionaba a los empleados para que "sacaran el producto por la puerta rápidamente", para que así la empresa pudiera generar más ventas. La gente tenía miedo de provocar la ira del director de producción señalando los defectos de calidad. Peter experimentó de primera mano los problemas de calidad cuando utilizó cuatro computadoras Falcon totalmente nuevas para utilizar en sus clases y descubrió que sólo dos se iniciaron correctamente sin necesidad de intervención técnica por su parte.

Otro ejemplo de discrepancia entre el documento de Valores de Falcon y la práctica real hacía referencia a las comunicaciones. El documento incluía la siguiente declaración: "La dirección mediante la comunicación personal forma parte de la forma de hacer las cosas en Falcon. Valoramos y promovemos una comunicación abierta, directa, de cara a cara como parte de nuestra rutina cotidiana". Peter había oído hablar mucho de la comunicación abierta desde que llegó a Falcon, pero no había visto demasiadas pruebas de la misma. Peter consideraba que la auténtica cultura de la organización en Falcon era más bien de secretismo que de apertura. En contra del ideal de la apertura y de la comunicación de doble sentido, todas las reuniones a las que acudió utilizaban un sistema formalizado, con un ejecutivo delante de los demás monopolizando la palabra. No se animaba a los empleados a que sugirieran ideas o expresaran sus inquietudes sobre las decisiones tomadas por la alta dirección. Incluso la declaración de los Valores de Falcon había sido creada en secreto sin la participación de ningún individuo que no perteneciera al equipo de la alta dirección.

Peter descubrió que la mayoría de los empleados no se tomaba en serio el documento sobre los valores, y enseguida perdió la ilusión él mismo. Los empleados sabían muy bien qué es lo que era realmente importante en la organización, a saber, la jerarquía, el secretismo y la urgencia. Para algunos empleados, la disparidad entre los valores de la declaración y la cultura real era tan evidente que era objeto de sarcasmos. Entretanto, los consumidores empezaban a mostrarse insatisfechos por la mala calidad y los retrasos en la entrega de las computadoras de Falcon. Las ventas empezaron a disminuir y, en poco tiempo, la empresa estaba perdiendo dos millones de dólares al mes. A pesar de su frustración, Peter se quedó en Falcon Computers hasta que se declaró en quiebra dos años más tarde. Mientras recogía sus objetos de su despacho, reflexionaba sobre el fracaso de la alta dirección a la hora de crear la cultura que había descrito en su declaración de valores. ◆

FUENTE: Adaptado de J. Newstrom y K. Davis, *Organizacional Behavior: Human Behavior at Work* (New York: McGraw-Hill, 1993), págs. 504-505. Reproducido con autorización de McGraw-Hill Companies.

PREGUNTAS

1. ¿Por qué discrepaba tanto la cultura real de la redactada en el documento de valores?
2. ¿Qué errores cometió la alta dirección en su esfuerzo de cambiar la cultura?
3. ¿Qué se podría haber hecho para que la cultura fuera más coherente con el documento de la declaración de valores?

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Ultimate Office Products

Ultimate Office Products era una empresa manufacturera madura y establecida en la turbulenta industria de los productos para oficinas. Las grandes cadenas comerciales y tiendas de venta de productos de oficina baratos estaban creciendo rápidamente por todo el país, alterando los canales de distribución tradicionales dominados antaño por los mayoristas y por pequeñas tiendas minoristas. El creciente poder de las nuevas megatiendas estaban obligando a los fabricantes a mejorar su servicio de atención al consumidor. Los fabricantes tradicionales se veían amenazados por nuevas empresas que estaban más dispuestas a recortar los precios y a utilizar las tecnologías que preferían las grandes cadenas comerciales, como los pedidos y la facturación electrónica. Ultimate Office Products estaba perdiendo cuota de mercado y sus beneficios disminuían.

Richard Kelly era el director de los sistemas informáticos, un cargo de reciente creación en la empresa. Cuando la consejera delegada se reunió con Richard para discutir sus nuevas responsabilidades y objetivos, le explicó que era esencial acelerar el procesamiento de los pedidos y mejorar el servicio al consumidor. Richard sabía que el sistema de procesamiento de pedidos de la empresa era obsoleto. Preparó un plan para automatizar el sistema y logró la aprobación de la consejera delegada. A continuación compró nuevas computadoras y nuevos programas de software. El software permitiría a los consumidores hacer pedidos electrónicos, y mejoraría el procesamiento de los pedidos, la facturación y el control de inventarios. Sin embargo, transcurridos varios meses desde la llegada de los equipos y del software, todavía estaban esperando poder utilizarlos. Los directivos de ventas, producción, contabilidad, distribución y servicio al consumidor no se ponían de acuerdo sobre los requisitos del nuevo sistema, algo necesario para poder ponerlo en marcha. Estos directivos tenían el mismo rango de Richard, y él no tenía ninguna autoridad directa sobre ellos. A pesar de que se promovía la cooperación, las reuniones entre los directivos solían terminar en acaloradas acusaciones sobre quién era responsable de los problemas de la empresa. La mayoría de los directivos no se ponía de acuerdo sobre la razón de los retrasos para satisfacer los pedidos, y algunos ponían en duda la necesidad del nuevo y caro sistema. Entretanto, la consejera delegada se estaba impacientando por la falta de progresos. Dejó claro que, tras haberse gastado una pequeña fortuna en nuevas tecnologías, esperaba que Richard encontrara la manera de resolver el problema. Richard decidió que había llegado el momento de utilizar un planteamiento distinto.

El primer paso consistió en recopilar información sobre las razones de los retrasos en el procesamiento y satisfacción de los pedidos. Empezó pidiendo a sus subordinados que hicieran un mapa del flujo de trabajo, desde el momento en que se recibían los pedidos hasta que se enviaban a los clientes. Como sospechaba, había muchas actividades innecesarias que creaban cuellos de botella que podrían eliminarse para acelerar el proceso. Los problemas cruzaban las fronteras funcionales y requerían cambios en todos los departamentos. Se presentaron los resultados preliminares a la consejera delegada, que se mostró de acuerdo en la necesidad de hacer drásticas mejoras y autorizó a Richard a que empezara a cambiar el proceso. A pesar de tener el respaldo de la consejera delegada, Richard sabía que necesitaba un amplio compromiso si quería que los grandes cambios tuvieran éxito. Richard se reunió con los directivos de los departamentos para conseguir su ayuda para crear equipos de trabajo multifuncionales. Aunque sabía que probablemente bastaba con un equipo de trabajo para determinar cuáles eran los cambios necesarios, quería involucrar a más gente en el proceso de cambio para que lo comprendieran y lo respaldaran. Se contrató a un consultor externo para que asesorara a los equipos de trabajo.

Cada equipo de trabajo analizó distintas facetas del problema. Analizaron los procesos, se reunieron con los consumidores clave para averiguar qué es lo que querían, y visitaron otras empresas

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

para ver cómo se procesaban los pedidos con más eficiencia. A medida que la gente empezó a colaborar para comprender el sistema, también empezó a darse cuenta de la gravedad de los problemas. Los participantes fueron capaces de dejar de lado sus sesgos funcionales y de cooperar para encontrar la manera de mejorar la eficiencia y el servicio al consumidor. Cada equipo hizo recomendaciones a un comité directivo, compuesto por Richard y los directivos de los departamentos. La consejera delegada también asistió a estas reuniones para destacar su importancia. Cuando uno de los directores de departamento se oponía a un cambio, todo el mundo miraba a la consejera delegada, que dejó claro que respaldaba la recomendación de los equipos de trabajo. Al cabo de un año, la empresa había eliminado muchos de los pasos que se necesitaban anteriormente para procesar un pedido, y el número medio de días necesarios para satisfacer un pedido se redujo en casi la mitad. Otros muchos pedidos se procesaban electrónicamente, y se eliminaron la mayoría de los errores cometidos en el proceso de facturación. A medida que la gente descubría que realmente podía cambiar las cosas para mejor, muchas personas se presentaron voluntarias para trabajar en los equipos para seguir buscando formas de mejorar la calidad y el servicio al consumidor. ◆

FUENTE: Copyright © de Gary Yukl.

PREGUNTAS

1. ¿Por qué fracasó Richard en su primer intento de implementar los cambios?
2. Identifique las acciones posteriores de Richard que fueron más eficaces para implementar los cambios en la organización.
3. Evalúe el liderazgo del cambio por parte de la consejera delegada.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

CAPÍTULO

11 LIDERAZGO EN EQUIPOS Y DECISIONES DE GRUPO

Objetivos de aprendizaje

Al estudiar este capítulo, debe llegar a entender:

- Los procesos que determinan el buen funcionamiento de un grupo en una tarea operativa.
- Cómo pueden influir los líderes en los procesos de equipo y cómo pueden mejorar el rendimiento.
- Los distintos tipos de equipos que se espera utilizar en las organizaciones y las repercusiones para el liderazgo de los equipos.
- Cómo se comparte el liderazgo en los equipos autodirigidos y las condiciones que permiten que estos equipos sean más eficaces.
- Las ventajas de los equipos multifuncionales y las dificultades que tienen que superar los líderes de estos equipos.
- Los procedimientos que facilitan el aprendizaje de los equipos y que crean confianza y cooperación.
- Por qué algunos grupos toman mejores decisiones que otros.
- Las funciones fundamentales del liderazgo en los grupos que toman decisiones.
- Los procedimientos para liderar una reunión de éxito.

Una creciente tendencia en las organizaciones es la asignación de más responsabilidades de actividades importantes a los equipos. En muchos casos, los equipos tienen el poder necesario para tomar decisiones que anteriormente tomaban directivos individuales. A medida que aumenta el recurso a los equipos, también aumenta la investigación del liderazgo en los equipos. Este capítulo analiza lo que se ha aprendido sobre el liderazgo en los diversos tipos de equipos, incluyendo los equipos multifuncionales y los autodirigidos. Los equipos de altos ejecutivos se analizan en el Capítulo 12.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Un tema relacionado es el del liderazgo en el contexto de las reuniones de grupos. Como vimos en el Capítulo 4, se suelen utilizar reuniones para tomar decisiones en las organizaciones. Los científicos conductistas han estado estudiando los procesos de liderazgo en estas reuniones durante más de cuatro décadas, y los profesionales también han contribuido a nuestros conocimientos sobre el tema. La última sección de este capítulo analiza lo que se ha aprendido sobre el liderazgo eficaz en las reuniones organizadas para resolver problemas o tomar decisiones.

La naturaleza de los equipos

La mayoría de las organizaciones tiene pequeñas subunidades (departamentos, secciones) que realizan una tarea funcional (por ejemplo, producción, operaciones, ventas, contabilidad, investigación) bajo la supervisión de un directivo designado. En muchas de estas subunidades, los miembros trabajan por su cuenta en tareas que son muy independientes. Puede que realicen el mismo tipo de trabajo, pero no dependen los unos de los otros y necesitan poca coordinación (por ejemplo, representantes de ventas, catedráticos, asesores fiscales, operarios de máquinas). A veces se denomina este tipo de unidad de trabajo un grupo co-actuante, porque existe una escasa interdependencia de papeles entre los miembros.

El término *equipo* suele hacer referencia a un pequeño grupo de trabajo en el que los miembros tienen un propósito común, papeles interdependientes y habilidades complementarias. Para aclarar esta distinción, se encuentran equipos interactivos en los deportes como el baloncesto y el fútbol, mientras que en los bolos o la lucha libre los equipos son realmente grupos co-actuantes. Las teorías del liderazgo diádico son útiles para describir el liderazgo en los grupos co-actuantes, pero en los equipos interactivos se necesitan algunos procesos adicionales del liderazgo para explicar el rendimiento de los equipos. Estos procesos son especialmente complejos cuando se produce una gran cantidad de liderazgo compartido entre los miembros de los equipos.

Se pueden encontrar varios tipos distintos de equipos en las organizaciones, incluyendo equipos operativos funcionales, equipos multifuncionales, equipos autodirigidos y equipos ejecutivos. La Tabla 11-1

TABLA 11-1 Características comunes de los cuatro tipos de equipos

Característica definitoria	*Equipo operativo funcional*	*Equipo multifuncional*	*Equipo operativo autodirigido*	*Equipo de altos ejecutivos*
Autonomía para decidir la misión y objetivos	Baja	De baja a moderada	De baja a moderada	Elevada
Autonomía para decidir sobre los los procedimientos de trabajo	De baja a moderada	Elevada	Elevada	Elevada
Autoridad del líder interno	Elevada	Moderada a elevada	Baja	Elevada
Duración de la existencia del equipo	Elevada	De baja a moderada	Elevada	Elevada
Estabilidad de los miembros	Elevada	De baja a moderada	Elevada	Elevada
Diversidad de los miembros en cuanto a proveniencia funcional	Baja	Elevada	Baja	Elevada

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

muestra en qué difieren estos cuatro tipos de equipos respecto a la autonomía para determinar la misión del equipo, la autonomía para determinar los procesos de trabajo, la autoridad del líder interno, la duración de la existencia del equipo, la estabilidad de los miembros que conforman el equipo a lo largo del tiempo, y la diversidad funcional de los miembros. El grado en que los miembros están localizados en una misma ubicación o están dispersos geográficamente (equipos virtuales) es otra forma de descripción de los equipos, pero los equipos funcionales, multifuncionales, autodirigidos y ejecutivos también pueden tener cierto grado de virtualidad.

Equipos funcionales

En un equipo operativo funcional es probable que los miembros tengan trabajos especializados en cierta medida, pero siempre como parte de una misma función básica (por ejemplo, una cuadrilla de operarios de equipos, una cuadrilla de mantenimiento, un escuadrón de combate, la tripulación de un submarino, un grupo de operaciones especiales). Los equipos suelen seguir activos durante un largo periodo de tiempo, y los miembros que lo componen permanecen relativamente estables. Suele haber un líder designado que tiene una considerable autoridad sobre las operaciones internas y sobre la gestión de las relaciones externas con las demás partes de la organización. En un equipo de trabajo funcional, las responsabilidades del liderazgo suelen estar concentradas en un líder formal, aunque otros miembros del equipo pueden ayudar a realizar determinadas funciones de liderazgo.

Equipos multifuncionales

Cada vez se utilizan más equipos multifuncionales en las organizaciones para mejorar la coordinación de las actividades interdependientes entre subunidades especializadas (Ford y Randolph, 1992). El equipo suele incluir a representantes de cada una de las subunidades funcionales involucradas en un proyecto, y puede incluir a representantes de organizaciones externas como proveedores, clientes y socios de empresas en participación. El equipo recibe la responsabilidad de planificar y llevar a cabo una actividad compleja que requiere una considerable coordinación, cooperación y resolución conjunta de los problemas entre las partes. Los ejemplos de estas actividades incluyen el desarrollo de un nuevo producto y su puesta en producción, la implementación de un nuevo sistema informático, la identificación de la forma de mejorar la calidad del producto, la planificación de una campaña publicitaria para un cliente de una agencia de publicidad, la realización de un proyecto de consultoría, el desarrollo de un nuevo programa de atención sanitaria en un hospital, y el desarrollo de un nuevo programa de master en una universidad.

Se pueden crear equipos multifuncionales independientes en una organización para realizar distintas actividades, proyectos o atender a distintos clientes. Algunos equipos multifuncionales pueden ser incorporaciones permanentes a la estructura formal de la organización, pero la mayoría suele ser temporal y sólo existe hasta que culmina su tarea o misión. La pertenencia al equipo puede ser estable durante la vida del equipo, o puede cambiar a medida que algunas funciones adquieren más importancia y otras la pierden (por ejemplo, equipos de desarrollo de productos). Los miembros pueden trabajar para el equipo, bien a tiempo parcial o bien a tiempo completo. En la mayoría de los casos, los miembros de un equipo multifuncional también forman parte de otra subunidad funcional de la organización (una estructura de matriz). En algunas organizaciones, los empleados son miembros de más de un equipo multifuncional.

Los equipos multifuncionales ofrecen muchas ventajas potenciales a la organización (Ford y Randolph, 1992; Manz y Sims, 1993). Los equipos permiten un despliegue flexible y eficiente del per-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

sonal y los recursos para resolver los problemas a medida que se van descubriendo. La pericia funcional se mantiene porque los miembros del equipo mantienen un estrecho contacto con sus respectivas áreas funcionales. Cuando se elige a las personas adecuadas para el equipo, es probable que tengan más pericia que los directivos individuales para tomar importantes decisiones operativas y de diseño. Se mejora la coordinación y se evitan muchos problemas cuando se reúne a individuos de distintas funciones para que trabajen juntos en un proyecto al mismo tiempo, en vez de trabajar en el mismo de manera secuencial. La diversidad de experiencias de los miembros promueve la comunicación con fuentes externas de ideas y de información, y aumenta la creatividad para generar ideas y encontrar soluciones a los problemas (Keller, 2001). La participación en un equipo multifuncional ayuda a los miembros a aprender a ver un problema o reto desde distintas perspectivas, en vez de desde un punto de vista funcional reducido. Sus miembros pueden aprender nuevas habilidades que trasladarán a sus trabajos funcionales y a posteriores equipos.

Muchas organizaciones han referido un gran éxito con equipos multifuncionales. Por ejemplo, un equipo multifuncional de Chrysler desarrolló un nuevo compacto innovador (el Neon) en un tiempo récord de tan sólo 42 meses, y por un coste muy inferior al del desarrollo de los nuevos modelos en otras empresas automovilistas (Woodruff, 1993). En Hallmark Cards la utilización de equipos redujo drásticamente el tiempo necesario para sacar al mercado nuevas tarjetas de vacaciones y de felicitaciones, de más de tres años a menos de un año, al tiempo que también mejoró la calidad y la capacidad de respuesta al cambio de las preferencias de los consumidores (George y Jones, 1996). Sin embargo, los equipos multifuncionales no siempre tienen éxito, y se necesita un liderazgo eficaz para superar los retos que conlleva el recurso a estos equipos.

Las mismas condiciones que crean ventajas potenciales de un equipo multifuncional también crean dificultades para el líder del equipo (Denison, Hart y Kahn, 1996; Ford y Randolph, 1992). Las reuniones requieren mucho tiempo, y puede ser difícil lograr suficiente participación de los miembros del equipo que también tienen responsabilidades en un departamento funcional y que pueden pertenecer a más de un equipo. La diversidad funcional de los miembros aumenta las barreras a la comunicación. Cada función suele tener su propia jerga y forma de pensar. Las subunidades funcionales representadas por los miembros del equipo suelen tener distintos objetivos, orientaciones temporales y prioridades. Estas diferencias tienden a crear conflictos, como muestra el siguiente ejemplo (Stern, 1993).

> Se formó un equipo en una gran empresa petroquímica para desarrollar una mejor resina de plástico. Los miembros de investigación y desarrollo querían dedicar varios meses a desarrollar la nueva resina, mientras que los miembros de producción y de marketing querían alterar el producto existente y ponerlo rápidamente en producción. El proyecto se estancó porque las distintas facciones no lograron ponerse de acuerdo sobre la estrategia.

Los miembros cuya lealtad principal es para con sus unidades funcionales pueden estar más preocupados por proteger su territorio funcional que por alcanzar los objetivos del equipo. Se pueden dificultar las decisiones, que pueden requerir mucho tiempo, si los miembros tienen que lograr la aprobación de sus superiores funcionales antes de aceptar un cambio importante. El equipo suele tener una fecha de entrega muy exigente para culminar su trabajo, lo que pone más presión sobre el líder para resolver los desacuerdos y mantener un progreso continuo.

Equipos autodirigidos

En los equipos de trabajo autodirigidos (o grupos de trabajo semiautónomos), gran parte de la responsabilidad y la autoridad que suele recaer en el cargo del directivo se traslada a los miembros del equi-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

po (Cohen, 1991; Katzenbach y Smith, 1993; Osburn, Moran, Musselwhite y Zenger, 1990; Wellins, Byham y Wilson, 1991). La mayoría de los equipos de trabajo autodirigidos es responsable de producir un producto o servicio particular. Cualquier tipo de equipo puede ser un equipo autodirigido, pero esta forma de dirección suele utilizarse para los equipos que realizan el mismo tipo de tarea operativa de manera repetida, y con unos miembros que permanecen estables a lo largo del tiempo. A diferencia de los equipos multifuncionales de proyectos, compuestos por distintos especialistas, los miembros de estos equipos autodirigidos suelen tener una experiencia funcional análoga (por ejemplo, técnicos de mantenimiento, operarios de producción). Los miembros suelen turnarse para realizar las diversas tareas de las que es responsable el equipo. Cuando los miembros aprenden a realizar múltiples tareas, aumenta la flexibilidad del equipo, el trabajo es más interesante y se tiene la oportunidad de aprender nuevas habilidades.

Los equipos autodirigidos se utilizan más frecuentemente en el trabajo de manufacturas o en los procesos de producción, pero también están encontrando una creciente aplicación en el trabajo de servicios. Los ejemplos de empresas que tienen equipos autodirigidos incluyen a AT&T, Colgate-Palmolive Company, Cummins Engine Company, Digital Equipment Corporation, General Electric, General Foods, Goodyear Tyre & Rubber, Motorola, Procter & Gamble, TRW, Volvo, Xerox y la división del Saturno de General Motors.

La organización matriz suele determinar la misión, el alcance de las operaciones y el presupuesto de los equipos autodirigidos. La cantidad de autoridad de otros tipos de decisiones varía en gran medida de una organización a otra. Cada equipo suele recibir la autoridad y responsabilidad de las decisiones operativas, como la definición de metas de rendimiento y estándares de calidad, la asignación de los trabajos, la determinación de los horarios y los procedimientos de trabajo, la adquisición de los suministros y materiales necesarios, el trato con consumidores y proveedores, la evaluación del rendimiento de los miembros del equipo y la resolución de los problemas de rendimiento de los miembros individuales. Se suele permitir a los equipos que hagan pequeños gastos en suministros y equipos sin autorización previa pero, en la mayoría de las organizaciones, cualquier recomendación de una compra importante debe ser autorizada por la dirección. A veces, los equipos autodirigidos también reciben la responsabilidad fundamental de las decisiones de personal, como la selección, contratación y despido de los miembros del equipo, y la determinación de los salarios (dentro de unos límites específicos). La Tabla 11-2 muestra los resultados de una encuesta sobre las distintas formas de autoridad delegada a los equipos autodirigidos.

TABLA 11-2 Porcentaje de empresas que delegan la responsabilidad a los equipos autodirigidos

Fijación de los horarios de trabajo	69%
Trato directo con consumidores externos	59%
Definición de los objetivos de rendimiento	57%
Formación	55%
Adquisición de equipos o servicios	47%
Trato con proveedores y distribuidores	46%
Preparación de presupuestos	35%
Contratación de los miembros del equipo	29%
Despido de los miembros del equipo	21%

Fuente: Basado en J. Gordon, "Work Teams: How Far Have They Come?" *Training* (octubre de 1992), págs. 59-65.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Los equipos autodirigidos ofrecen una serie de ventajas potenciales, incluyendo un mayor compromiso de los miembros del equipo con el trabajo, una gestión más eficaz de los problemas laborales, una mayor eficiencia y satisfacción laboral, una menor rotación de los empleados y menor absentismo. El hecho de que los miembros del equipo tengan una formación cruzada para realizar distintos trabajos hace que el trabajo sea más interesante para los miembros y aumenta la flexibilidad del equipo para resolver problemas de falta de personal por enfermedad o por rotación de personal. Su amplio conocimiento de los procesos de trabajo ayuda a los miembros del equipo a resolver problemas y a sugerir mejoras. Finalmente, el paso a la utilización de grupos autodirigidos suele reducir el número de directivos y de especialistas de recursos humanos en una organización, lo que reduce los costes.

El número de ventajas potenciales que se materializa depende en gran medida de cómo se implementan los equipos en la organización. Las ventajas potenciales dependen, en parte, de la cantidad de autonomía que se provee al equipo, y de los sentimientos que tienen los miembros sobre la delegación de poder colectivo (Kirkman y Rosen, 1999; Tesluk y Matthieu, 1999). Como en el caso de la delegación de poder psicológico a los individuos (*véase* el Capítulo 4), la concesión de autoridad a un equipo autodirigido en vez de a un líder individual no da lugar necesariamente a un sentimiento colectivo de tener poder. El equipo puede sustituir a un supervisor autocrático con la presión social de los miembros para cumplir las estrictas normas del grupo y los estrictos procedimientos establecidos (Barker, 1993; Sinclair, 1992).

Las revisiones de la literatura sobre los equipos autodirigidos (Cohen y Bailey, 1997; Goodman, Devadas y Hughson, 1988; Kirkman y Rosen, 1999; Pearce y Ravlin, 1987). Sugieren que este tipo de delegación de poder a los empleados puede mejorar la satisfacción laboral y el rendimiento del equipo. Sin embargo, gran parte de la evidencia empírica a favor de los equipos autodirigidos parte de débiles métodos de investigación o de informes anecdóticos publicados en boletines de noticias de las empresas. Sólo se ha realizado un reducido número de estudios experimentales o cuasi-experimentales sobre el terreno para evaluar a los equipos autodirigidos (por ejemplo, Banker, Field, Schroeder y Sinha, 1996; Cohen y Ledford, 1994; Cordery, Mueller y Smith, 1991; Pasmore, 1978; Pearson, 1992; Wall, Kemp, Jackson y Klegg, 1986). Estos estudios concluyeron que había algunos resultados favorables para los equipos autodirigidos, pero los resultados no eran consistentes en los distintos estudios y no sustanciaban las grandes mejoras del rendimiento referidas en los informes.

Es difícil implementar equipos autodirigidos, y pueden ser un decepcionante fracaso cuando se utilizan en la situación incorrecta o sin el liderazgo y respaldo competente (Hackman, 1986; Lawler, 1986). La investigación sobre estos equipos sugiere que hay varias condiciones en las que es probable que se materialicen las ventajas potenciales, y se muestran en la Tabla 11-3 (Cohen y Bailey, 1997; Goodman, Devadas y Hughson, 1988; Hackman, 1986; Kirkman y Rosen, 1999; Pearce y Ravlin, 1987; Sundstrom, DeMeuse y Futrell, 1990).

TABLA 11-3 Condiciones favorecedoras de los equipos autodirigidos

- Objetivos claramente definidos
- Tareas complejas y significativas
- Pequeño tamaño y miembros estables
- Sustancial discrecionalidad sobre los procesos de trabajo
- Acceso a información relevante
- Reconocimiento y recompensas adecuadas
- Fuerte respaldo de la alta dirección
- Líder externo competente
- Los miembros tienen fuertes habilidades interpersonales

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Equipos virtuales

En los equipos virtuales, los miembros están separados gráficamente y muy pocas veces se ven cara a cara (Bell y Kozlowski, 2002). La mayoría de las comunicaciones entre los miembros se realiza a través de tecnologías informáticas y de telecomunicaciones (por ejemplo, correo electrónico, videoconferencia, programas informáticos *groupware,* teléfonos móviles). Se ha producido un rápido incremento de los equipos virtuales en las organizaciones, y algunos autores prevén que revolucionarán el lugar de trabajo en el futuro (Townsend, DeMarie y Hendrickson, 1998). Hay varias razones del incremento del recurso a los equipos virtuales, incluyendo el rápido ritmo de globalización, la mayor cooperación entre organizaciones (por ejemplo, empresas en participación, asociaciones de empresas), el deseo de los empleados de tener más flexibilidad en la organización del trabajo (por ejemplo, transporte al trabajo, contratistas independientes), el creciente énfasis en las actividades de gestión de conocimientos y en los servicios, y la necesidad de una mayor flexibilidad e innovación en el desarrollo de productos y en la provisión de servicios personalizados. Los equipos virtuales pueden proporcionar ventajas potenciales respecto a cada una de estas razones.

Cualquier tipo de equipo puede ser virtual, pero la forma más común es parecida a la de los equipos multifuncionales. Un equipo virtual puede ser algo temporal para realizar una tarea específica, o algo más duradero para realizar responsabilidades continuas como la resolución de problemas técnicos, la calificación de eventos recurrentes, la coordinación de actividades entre unidades dispersas de una organización, y el mantenimiento de la coordinación externa con proveedores y clientes. Con los equipos virtuales es posible involucrar a los individuos más cualificados disponibles para trabajar en un proyecto o tomar una decisión, independientemente de donde se encuentren. Por ejemplo, en un proyecto bianual para desarrollar un logotipo del frigorífico, Whirlpool utilizó un equipo virtual con expertos de Estados Unidos, Italia y Brasil (Geber, 1995). La pertenencia a los equipos virtuales suele ser fluida, porque la tecnología facilita que los individuos participen de distintas maneras sólo cuando se les necesita. En comparación con los equipos de miembros que trabajan juntos en el mismo lugar (equipos colocalizados), es más probable que un equipo virtual tenga miembros de distintas culturas, husos horarios y organizaciones. Sin embargo, el hecho de que los miembros sean fluidos y diversos crea problemas adicionales que pueden impedir que el equipo materialice las ventajas potenciales. Se describirán estos problemas más adelante en este capítulo.

Determinantes del rendimiento del equipo

Para comprender el liderazgo de los equipos, resulta útil analizar los procesos colectivos que determinan el rendimiento del equipo. Los líderes pueden mejorar el rendimiento del equipo influyendo sobre los procesos de forma positiva. Varios teóricos han propuesto modelos de rendimiento de los equipos (Gladstein, 1984; Hackman, Brousseau y Weiss, 1976; Hewett, O'Brien y Hornik, 1974; McGrath, 1984; O'Brien y Kabanoff, 1981; Pearce y Ravlin, 1987; Shiflett, 1979; Wofford, 1982; Zaccaro, Rittman y Marks, 2001). Se utilizó un modelo similar para la teoría de los múltiples vínculos descrita en el Capítulo 8. La Tabla 11-4 muestra una lista de los determinantes clave del rendimiento y de las formas en que pueden influir los líderes sobre ellos.

Compromiso con los objetivos compartidos

El rendimiento del equipo será mayor cuando sus miembros estén muy motivados para alcanzar los objetivos compartidos (por ejemplo, Podsakoff, MacKenzie y Ahearne, 1997). El compromiso con la

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 11-4 Variables mediadoras del efecto de las conductas del líder sobre el rendimiento del equipo

Conducta de liderazgo	*Variable mediadora*
Visión, expresa confianza, celebra los progresos	Compromiso con la tarea, eficacia colectiva
Involucra a los miembros para tomar decisiones, organiza reuniones para tomar decisiones	Compromiso con la tarea, calidad de las estrategias de rendimiento
Reclutamiento y selección de miembros competentes para el equipo	Habilidades de los miembros, eficacia colectiva
Asesoramiento, formación y aclaración de las expectativas de cada papel y de las prioridades	Habilidaes de los miembros y claridad del papel, eficacia colectiva e individual
Planificación y organización de las actividades y proyectos del equipo	Eficiencia y coordinación interna, eficacia colectiva
Facilita el aprendizaje del equipo	Adaptación al cambio, calidad de las estrategias de rendimiento, eficacia colectiva
Creación del equipo resolución constructiva de los conflictos	Cooperación y confianza mutua, identificación del miembro con el equipo
Creación de redes, supervisión/vigilancia del entorno externo	Adaptación al cambio, coordinación externa, calidad de las estrategias de rendimiento
Representación, promoción, presión política negociación	Recursos y respaldo político, coordinación externa

tarea es mayor cuando el equipo considera que merece la pena alcanzar los objetivos y que la estrategia para alcanzarlos es adecuada. Una comprensión compartida sobre lo que hay que hacer y por qué es importante aumentar el compromiso de los miembros para aplicar la estrategia. La comprensión compartida por los miembros del equipo sobre el carácter y causas de un problema y las probables soluciones se denomina, a veces, modelo mental compartido (Cannon-Bowers, Salas y Converse, 1993).

Las conductas de liderazgo son especialmente relevantes para aumentar el compromiso de los miembros con los objetivos compartidos, incluyendo la expresión de una visión atractiva de lo que puede lograr el equipo, describiendo la tarea de forma que se relacione con los valores e ideales de los miembros, explicando por qué es importante un proyecto o una tarea, involucrando a los miembros en la planificación de las estrategias para alcanzar los objetivos, y delegando poder en los miembros para encontrar soluciones creativas a los problemas (*véanse* los Capítulos 4 y 9).

Habilidades de los miembros y claridad del papel

El rendimiento del equipo será mayor cuando los miembros tienen el conocimiento y las habilidades necesarias para trabajar, y comprenden lo que tienen que hacer, cómo tienen que hacerlo y cuándo tiene que hacerse. Las habilidades de los miembros y las claras expectativas del papel son más importantes cuando la tarea es compleja y es difícil aprenderla. Un líder puede hacer varias cosas para mejorar el nivel de competencia de sus miembros. Cuando se está formando el equipo, o se necesitan sustitutos para los miembros que se van, el líder puede influir en la selección de los nuevos miembros y asegurar una combinación adecuada de habilidades complementarias (Klimoski y Jones, 1995). En un equipo recién formado, o cuando el equipo tiene un nuevo tipo de tarea que realizar, el líder puede expli-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

car claramente cuáles son las responsabilidades de los miembros y cuáles son los procedimientos relevantes para realizar los distintos tipos de actividades concretas (Marks, Zaccaro y Mathieu, 2000). En el momento adecuado del ciclo de rendimiento, los líderes pueden valorar las habilidades de los miembros adecuados para identificar necesidades de formación, proporcionar información de retroalimentación constructiva y asesoramiento, y organizar que los miembros reciban las instrucciones necesarias de otras formas (por ejemplo, de miembros más experimentados, o en talleres y cursillos).

Organización interna y coordinación

El rendimiento de un equipo no sólo depende de la motivación y habilidades de sus miembros, sino también de cómo se organizan los miembros para utilizar sus habilidades. El diseño de los papeles de trabajo y la asignación de individuos a los mismos determinan la eficiencia con la que el equipo realiza su trabajo. El rendimiento se verá afectado negativamente si un equipo tiene individuos con talento pero reciben tareas para las que sus habilidades no son relevantes, o si el equipo utiliza una estrategia de rendimiento que no es coherente con las habilidades de los miembros. El rendimiento del equipo también depende del grado en que las actividades interdependientes de los distintos miembros están sincronizadas y son mutuamente coherentes. Un alto grado de coordinación es especialmente importante cuando el equipo realiza una tarea compleja en condiciones que cambian rápidamente. La coordinación viene determinada por las decisiones que se han hecho durante la fase de planificación anterior al inicio de una nueva tarea, y por los ajustes que se realizan cuando el equipo está realizando la tarea. Un equipo realizará normalmente una nueva tarea mejor si se ha tomado tiempo para planificar una estrategia explícita antes de empezar a trabajar en la tarea (Hackman y Morris, 1975), y la planificación tiene en cuenta los obstáculos y problemas potenciales que podrían limitar el rendimiento (Tesluk y Mathieu, 1999).

Hay varias cosas que puede hacer un líder para garantizar que las actividades necesarias están bien organizadas y se realizan a tiempo y de forma eficiente. Las conductas de liderazgo relevantes incluyen la planificación de cómo se aprovecha eficientemente el personal y los recursos, la creación de planes de contingencias para abordar posibles obstáculos y emergencias, involucrar a los miembros con la pericia relevante en la planificación de las actividades del equipo, y organizar reuniones para resolver colectivamente problemas y planificar las actividades. Los líderes pueden mejorar la coordinación planificando cómo se van a programar y secuenciar las actividades para evitar retrasos innecesarios y las pérdidas de tiempo, y supervisando activamente el rendimiento del equipo y utilizando esta información para dirigir y sincronizar las actividades de los miembros.

Cuando el equipo realiza una tarea compleja en condiciones que cambian rápidamente, puede ser necesario que los miembros compartan parte de la responsabilidad de la coordinación interna. El líder puede ayudar a los miembros a aprender a anticipar las reacciones de los demás a las condiciones cambiantes y a ajustar rápidamente su propia conducta según sea necesario. El desarrollo de las habilidades de los miembros sobre cómo trabajar juntos como un equipo se ve facilitado por el ensayo frecuente de actividades complejas. La formación de todos los miembros juntos en condiciones realistas es especialmente importante para los equipos que tienen que realizar actividades difíciles y peligrosas (por ejemplo, escuadrillas de combate, equipos de salvamento de emergencia, equipos médicos de urgencias, grupos de operaciones especiales, equipos de bomberos).

Coordinación externa

El rendimiento de un equipo también depende del ajuste de sus actividades para que sean coherentes con las actividades de las unidades interdependientes dentro o fuera de la organización (incluyendo

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

a los proveedores), y con las necesidades de los clientes, a las que se deben amoldar (Ancona, 1990; Ancona y Caldwell, 1992; Galbraith, 1973; Sundstrom, DeMeuse y Futrell, 1990). La coordinación externa requiere información precisa y a tiempo sobre las necesidades de los clientes y los acontecimientos externos que pueden afectar al trabajo del equipo. La capacidad de un equipo de identificar una estrategia eficaz para afrontar el entorno externo depende, en parte, del acuerdo entre los miembros sobre las repercusiones que tienen los acontecimientos externos y sobre los requisitos para responder eficazmente a los mismos (Marks, Zaccaro y Mathieu, 2000).

Hay muchos tipos concretos de conductas de liderazgo que son relevantes para mejorar la adaptación y la coordinación externas. Los ejemplos incluyen el mantenimiento de una red de contactos que puede proporcionar información relevante, la supervisión de los acontecimientos externos para identificar amenazas y oportunidades para el equipo, la reunión con clientes o usuarios para descubrir sus necesidades, la consulta con otras unidades de la organización sobre los planes y decisiones que las afectan, y la facilitación de modelos mentales compartidos que describen con precisión la relación entre el equipo y su entorno.

Recursos y respaldo político

El rendimiento del grupo también depende de obtener la información, los recursos y el apoyo político necesarios para hacer el trabajo (Druskat y Wheeler, 2003; Peters, O'Connor y Rudolf, 1980; Peters, O'Connor y Eulberg, 1985; Tesluk y Mathieu, 1999). Los recursos relevantes pueden incluir fondos presupuestarios, herramientas y equipos, suministros y materiales, e instalaciones. Un equipo de producción no puede mantener un gran nivel de producción sin una fuente fiable de materiales. La tripulación de un avión militar será ineficaz si no dispone de combustible para que el avión pueda volar. El mantenimiento de una fuente de recursos fiable es especialmente importante cuando no se puede hacer el trabajo sin ellos y no se pueden encontrar sustitutos. La adquisición de los recursos es menos importante para un grupo que necesita pocos recursos para hacer el trabajo o si tiene su propia fuente de recursos en cantidad suficiente.

Las conductas de liderazgo que son relevantes para obtener los recursos necesarios de agentes externos incluyen la planificación de los recursos necesarios para determinado proyecto o actividad; la preparación de presupuestos y creación de informes para los superiores para justificar la solicitud; el ejercicio de la presión política ante los superiores para que proporcionen recursos adicionales; la influencia sobre los superiores para que autoricen la utilización de equipos, suministros o materiales pocos habituales; la promoción y defensa de la reputación del equipo ante los superiores; la creación de relaciones de cooperación con agentes externos que son una fuente potencial de recursos y ayuda necesarios; y la negociación de acuerdos favorables con proveedores y distribuidores.

Cooperación y confianza mutua

Incluso un equipo con talento y bien organizado puede fracasar en la realización de su misión salvo que haya un alto grado de cooperación y de confianza mutua entre sus miembros. La cooperación es especialmente importante cuando la misión requiere que los miembros compartan recursos e información, se ayuden mutuamente, y trabajen en una estrecha proximidad durante largos periodos de tiempo en condiciones estresantes (por ejemplo, la tripulación de un submarino). Es más probable que la falta de confianza y de cohesión constituya un problema en los equipos recién creados, en los equipos en los que los miembros cambian con frecuencia, en los equipos con miembros que tienen una diversidad cultural, y en los equipos con miembros que son emocionalmente inmaduros (Barrick, Stewart, Neubert y Mount, 1998; Watson, Kumar y Michaelsen, 1993).

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Es más probable que se logre la cooperación cuando los miembros se identifican con el equipo, valoran su pertenencia al mismo, y tienen una motivación intrínseca para respaldarlo. La cooperación también se ve facilitada por un alto grado de confianza mutua. Hay muchas formas en que un líder puede aumentar la confianza mutua y la identificación colectiva con el equipo. En este capítulo se describirán más adelante las distintas facetas de la creación de equipos y las líneas directrices sobre cómo hacerlo. Las actividades que utilizan los consultores para aumentar la confianza mutua se describen en el Capítulo 13.

Eficacia colectiva y potencia

El compromiso de los miembros depende, en parte, de la creencia compartida por los miembros de que el equipo es capaz de realizar con éxito su misión y alcanzar los objetivos de tareas concretas (Bandura, 2000; Guzzo, Yost, Campbell y Shea, 1993; Pearce, Gallagher y Ensley, 2002). Esta creencia compartida se denomina eficacia colectiva o potencia. Un equipo con mucha confianza también tiene probabilidades de tener un estado de ánimo positivo (Pirola-Merlo, Hartel, Mann y Hirst, 2002). Es probable que la eficacia colectiva sea mayor en un equipo con fuertes habilidades de los miembros, un alto grado de cooperación y confianza mutua, amplios recursos y una estrategia de rendimiento relevante. El éxito anterior puede aumentar la eficacia colectiva, lo que a su vez puede potenciar el rendimiento posterior del equipo. Pero también se puede producir una espiral bajista en un equipo, provocando un fracaso o una menor eficacia colectiva, un afecto negativo y un rendimiento en declive.

Varios estudios proporcionan evidencia empírica de que la eficacia colectiva (o potencia) está relacionada con el rendimiento del equipo (por ejemplo, Campion, Papper y Medsker, 1996; Chen y Bliese, 2002; Gibson, 2001; Gibson, Randel y Earley, 2000; Gully, Incalcaterra, Joshi y Beaubien, 2002; Mulvey y Klein, 1998; Pearce, Gallagher y Ensley, 2002). La evidencia empírica reciente demuestra que un líder puede influir sobre la eficacia colectiva con tipos de conductas que suelen estar relacionadas con el liderazgo transformacional o carismático (por ejemplo, Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003; Lester, Meglino y Korsgaard, 2002; Sosik, Avolio y Kahai, 1997; Sivasubramaniam, Murry, Avolio y Jung, 2002). Para aumentar la confianza de los miembros del equipo, el líder puede mostrar optimismo y un estado de ánimo positivo, expresar su confianza en el equipo, definir metas u objetivos de las tareas realistas que proporcionan la oportunidad de experimentar un éxito temprano, ayudar al equipo a encontrar formas de superar los obstáculos y celebrar los progresos y los logros importantes (Eden, 1990; Pescosolido, 2002; Sutton y Woodman, 1989; Kouzes y Posner, 1987).

Liderazgo en distintos tipos de equipos

Los papeles del liderazgo en los distintos tipos de equipos son análogos de muchas formas, pero cada tipo de equipo también presenta unos retos únicos a los líderes. Esta sección revisará la limitada investigación sobre el tipo de habilidades y conductas que se necesitan para un liderazgo eficaz en equipos multifuncionales, equipos autodirigidos y equipos virtuales.

Equipos multifuncionales

Las dificultades de lograr el compromiso de los miembros con las demás obligaciones y las lealtades contrapuestas aumentan la necesidad de tener un líder designado con un poder del cargo significativo y buenas habilidades interpersonales en los equipos multifuncionales. La mayoría de los equipos

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

multifuncionales tiene un líder formal que es elegido por un escalafón directivo superior. Cuando un equipo multifuncional de un proyecto es un equipo autodirigido, se puede perder demasiado tiempo en problemas de los procesos y conflictos sin resolver, lo que deja menos tiempo para realizar la misión fundamental del equipo. La investigación sobre los equipos de proyectos multifuncionales indica que es menos probable que tengan éxito cuando son equipos autodirigidos (Cohen y Bailey, 1997).

A pesar de haber desarrollado ampliamente el recurso a los equipos multifuncionales de proyectos durante los últimos 20 años, la investigación sobre las habilidades necesarias para un liderazgo eficaz de estos equipos sigue siendo limitada. Puesto que las tareas de muchos equipos multifuncionales requieren innovación, la investigación sobre el liderazgo de individuos creativos también es relevante para comprender el liderazgo eficaz en estos equipos. Las revisiones de la investigación relevante (Ford y Randolph, 1992; Mumford, Scott, Gaddis y Strange, 2002) sugieren que los líderes de los equipos de proyectos multifuncionales necesitan pericia técnica, habilidades cognitivas, habilidades interpersonales, habilidades de gestión de proyectos y habilidades políticas (*véase* la Tabla 11-5).

TABLA 11-5 Habilidades necesarias para liderar equipos multifuncionales de proyectos

1. **Pericia técnica:** el líder debe ser capaz de comunicarse sobre materias técnicas con los miembros del equipo que tienen distintos orígenes funcionales.
2. **Habilidades cognitivas:** el líder debe ser capaz de resolver complejos problemas que requieren creatividad y pensamiento sistémico, y debe comprender cómo son relevantes las distintas funciones para el éxito del proyecto.
3. **Habilidades interpersonales:** el líder debe ser capaz de comprender las necesidades y valores de los miembros del equipo, influir sobre los mismos, resolver los conflictos y lograr la cohesión.
4. **Habilidades de gestión de proyectos:** el líder debe ser capaz de planificar y organizar las actividades de los proyectos, elegir a miembros cualificados para el equipo, y llevar a cabo las responsabilidades presupuestarias y financieras.
5. **Habilidades políticas:** el líder debe ser capaz de desarrollar coaliciones y obtener recursos, asistencia y aprobaciones de la alta dirección y de otras partes relevantes.

En su revisión de la investigación sobre el liderazgo de equipos creativos, Mumford y colaboradores (2002) identificaron tres temas que describían los procesos esenciales: (1) generación de ideas, (2) estructuración de ideas y (3) promoción de ideas. Respecto a la generación de ideas, es esencial que el líder estimule y facilite la creatividad de los miembros. Respecto a la estructuración de los líderes, es importante que el líder proporcione claros objetivos para el proyecto y explique por qué es relevante para la organización, pero también que permita una amplia autonomía respecto a cómo se alcanzarán los objetivos del proyecto. Respecto a la promoción de ideas, deben obtenerse los recursos y apoyos necesarios para el proyecto de la organización matriz. Estos temas indican que hay papeles o tipos de conductas de liderazgo específicos que son relevantes para cada proceso.

A partir de las entrevistas y observaciones de equipos, Barry (1991) identificó cuatro papeles de liderazgo que parecen esenciales para los equipos que resuelven problemas, gestionan proyectos o desarrollan políticas. Los papeles incluyen (1) visionar, (2) organizar, (3) integración social y (4) extensión externa. La visión proporciona un objetivo compartido, la organización ayuda al equipo a decidir cómo alcanzarlo, la integración social ayuda a mantener la cohesión interna y la extensión externa ayuda a mantener las decisiones del grupo compatibles con las necesidades de las partes interesadas externas al equipo. Los cuatro papeles también proporcionan una detallada forma de describir las conductas

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

de liderazgo concretas utilizadas en los grupos multifuncionales para crear el compromiso con la tarea, desarrollar estrategias de rendimiento eficaces, garantizar la cooperación y la confianza mutua, obtener los recursos necesarios y mantener la coordinación externa. La Tabla 11-6 muestra una versión modificada de la taxonomía de cuatro papeles que incorpora otras conclusiones sobre el liderazgo de equipos.

TABLA 11-6 Conductas de liderazgo necesarias en los equipos multifuncionales

Visión

- Expresar los objetivos estratégicos sobre una visión que inspira el compromiso de los miembros del equipo.
- Ayudar al equipo a comprender y mejorar sus supuestos y modelos mentales relativos a las relaciones entre las variables de la tarea.
- Sugerir ideas creativas y animar al equipo a tener en cuenta estrategias de rendimiento innovadoras.

Organización

- Planificar y programar actividades de equipo para lograr la coordinación y cumplir los plazos del proyecto.
- Ayudar al equipo a definir estándares y métodos para valorar el progreso y el rendimiento.
- Organizar y dirigir reuniones para resolver problemas y tomar decisiones de manera sistemática.

Integración social

- Promover la confianza mutua, la aceptación y la cooperación entre los miembros del equipo.
- Facilitar las comunicaciones abiertas, la participación igualitaria y la tolerancia de las opiniones discrepantes.
- Mediar en los conflictos entre los miembros y ayudarlos a encontrar soluciones integradoras.

Extensión externa

- Supervisar el entorno externo del equipo para identificar las necesidades de los clientes, los problemas emergentes y los procesos políticos que afectarán al equipo.
- Promover una imagen favorable del equipo entre los agentes externos.
- Influir sobre las personas ajena al equipo para que proporcionen los recursos adecuados, autorizaciones, asistencia y cooperación.

La importancia relativa de los distintos papeles del liderazgo varía en cierta medida en función de la etapa de desarrollo del grupo. Por ejemplo, la visión es especialmente importante cuando se está formando el grupo, mientras que la organización es más importante cuando el grupo ya se ha puesto de acuerdo sobre un objetivo. Incluso cuando se tiene la capacidad de proporcionar cada tipo de liderazgo, el equipo no tendrá éxito salvo que el líder y sus miembros comprendan que se necesitan distintos patrones de liderazgo en distintos momentos. La investigación sobre los equipos multifuncionales indica que el líder debe ser flexible y adaptable a medida que cambian las condiciones (por ejemplo, Lewis, Welsh, Dehler y Green, 2002).

Las dificultades y obstáculos que tienen muchos equipos multifuncionales son tan grandes que el líder formal puede ser incapaz de desempeñar él solo todos los papeles de liderazgo relevantes. Las distintas líneas de investigación sobre el liderazgo en los equipos multifuncionales indican, todas, que el éxito requiere los esfuerzos de múltiples líderes (Barry, 1991; Cohen y Bailey, 1997; Mumford *et al.*, 2002). Algunas responsabilidades del liderazgo interno pueden ser compartidas por turnos por los miembros individuales del equipo que tienen una pericia especializada sobre determinada faceta del proyecto. Respecto a la idea de la promoción y la extensión externa, puede ser necesario asegurar la ayuda de

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

uno o más defensores del proyecto que no son miembros del equipo. Finalmente, es importante que la dirección superior proporcione una misión clara, los recursos necesarios y respaldo político a la implementación de las ideas desarrolladas por el equipo.

Equipos autogestionados

Cuando se describe el liderazgo en los equipos autogestionadas, resulta útil diferenciar entre papeles de liderazgo interno y externo. El papel del liderazgo interno incluye responsabilidades directivas asignadas al equipo y compartidas por los miembros del grupo. Es habitual que los equipos autodirigidos tengan un líder interno que es elegido por los miembros, y el cargo puede rotar entre los distintos miembros de manera periódica (por ejemplo, trimestral o anualmente). Cuando es elegido o nombrado, el líder del equipo no sustituye sencillamente al anterior directivo de primera línea. En los equipos autodirigidos, las responsabilidades más impactantes están compartidas entre los miembros del grupo, no se concentran en el líder del equipo. La principal responsabilidad del líder del equipo es la coordinación y facilitación del proceso de tomar e implementar las decisiones del equipo (por ejemplo, dirigir la reuniones, preparar los programas de trabajo y realizar el papeleo administrativo).

El liderazgo compartido en los equipos autodirigidos puede adoptar muchas formas aparte de la rotación del cargo de líder del equipo entre los miembros. Los miembros se suelen reunir para discutir asuntos importantes y tomar una decisión en grupo. En diversos momentos, un miembro distinto puede asumir la responsabilidad de proveer la coordinación y dirección de determinadas actividades del equipo, en función de quién sea el miembro que tiene más pericia. Las tareas administrativas rutinarias pueden ser asignadas a miembros individuales, o una persona que tiene un gran interés en la tarea puede asumir la iniciativa de hacerla sin que se le pida. Sin embargo, las difíciles funciones de supervisión, como el obligar al cumplimiento de las normas del grupo, pueden ser realizadas de manera colectiva, como en el siguiente ejemplo que describe Barker (1993).

> Una pequeña empresa manufacturera pasó de los equipos de trabajo dirigidos tradicionalmente a los equipos autodirigidos. Los miembros de los equipos definieron de manera colectiva normas de conducta adecuada. Las nuevas normas fueron más exigentes que las anteriores normativas de trabajo y, en comparación con los supervisores de los grupos de trabajo dirigidos de la manera tradicional, el equipo era menos tolerante si la conducta era inaceptable. Los miembros abordaban primero al transgresor recordándole las normas o haciéndole una advertencia para que mejorara, y después utilizaban su poder de coerción para despedir a cualquiera que no estuviera dispuesto a hacer lo que se esperaba.

El papel de un líder externo incluye responsabilidades directivas que no se han delegado al equipo. Los líderes externos pueden ser directivos intermedios, moderadores especiales, o algunos de los anteriores supervisores de primera línea. Cada líder externo suele trabajar con varios equipos. Un papel de liderazgo especialmente importante cuando se crea el equipo es el de servir de asesor, moderador y consultor del equipo. Suele ser necesario dar una considerable cantidad de ánimos y asesoramiento para conseguir que el nuevo equipo se ponga en marcha con éxito. El papel de asesor incluye ayudar a los miembros a aprender las habilidades de las tareas necesarias para planificar y organizar el trabajo. El líder externo también ayuda a los miembros del equipo a adquirir las habilidades interpersonales necesarias para funcionar de manera eficaz como un equipo. La mayoría de estas habilidades son difíciles de aprender, y se puede tardar un año o más en que el equipo logre el dominio de la gestión de sus propias tareas y procesos interpersonales. Durante este periodo de aprendizaje, una función importante del líder externo es crear la autoconfianza de los miembros del equipo. A medida que el grupo evoluciona, los miembros pueden ir asumiendo paulatinamente más responsabilidad para asesorar a los nuevos miembros y mejorar sus propias relaciones laborales.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Otro papel importante es el de la obtención de la información, recursos y respaldo político necesarios de la organización. Puesto que los líderes externos actúan como nexo de unión entre el equipo y la organización, es esencial crear y mantener relaciones de cooperación y un intercambio eficaz de información. El líder externo debe estar capacitado para influir sobre los miembros del equipo para que piensen y se comporten de forma que aumente la eficacia del equipo, y para influir sobre otros individuos de la organización para que hagan lo que sea necesario para facilitar la eficacia del equipo. En comparación con los líderes de los equipos funcionales tradicionales, los líderes externos eficaces de los equipos autodirigidos tienen menos probabilidades de utilizar su poder político de manera directa para influir sobre el equipo; por el contrario, es más probable que hagan preguntas y que utilicen la influencia basada en su poder de expertos y de referencia (Druskat y Wheeler, 2003).

Algunos autores han supuesto que una vez que se ha formado el equipo, la mayoría de las funciones del liderazgo serán desempeñadas por sus miembros, lo que hará que el líder externo sea una figura redundante. Esta postura es puesta en duda por otros autores (por ejemplo, Druskat y Wheeler, 2003; Hackman, 1986) que afirman que el líder externo es importante para el éxito de los equipos autodirigidos, no sólo en las primeras etapas sino también en las posteriores. A medida que se sigue desarrollando el equipo, el líder externo debería comunicar claras expectativas sobre las nuevas responsabilidades de los miembros para regular su propia conducta. Para mejorar la coordinación externa en un entorno dinámico, el líder externo debería comunicar claramente los nuevos objetivos y el cambio de prioridades. Finalmente, el líder externo debería seguir actuando como defensor y abogado del equipo, ayudándolo a obtener los recursos necesarios y el respaldo político de la organización. Este papel de representante es especialmente importante cuando los otros directivos temen que la utilización de los grupos autodirigidos provoque grandes cambios de poder y de autoridad en la organización.

Equipos virtuales

En comparación con los equipos co-localizados, los equipos virtuales plantean algunos retos únicos para los líderes. La falta de contacto cara a cara hace que sea más difícil supervisar el rendimiento de los miembros, influir sobre ellos y desarrollar la confianza mutua y la identificación colectiva. Al igual que en los equipos multifuncionales, es difícil lograr el compromiso de los diversos miembros que están haciendo otras muchas cosas y pueden tener objetivos o prioridades distintos. Los retos para el liderazgo aumentan cuando los miembros representan a distintas organizaciones y están localizados en distintos husos horarios y culturas. Los equipos virtuales también tienen mayores problemas de coordinación cuando la tarea es compleja, los miembros tienen papeles muy interdependientes, y el entorno es dinámico y volátil.

Los investigadores han empezado a analizar las posibles diferencias entre los equipos dispersos gráficamente y los co-localizados (*véase* Bell y Kozlowski, 2002; Bordia, 1997; Duarte y Snyder, 1999). Se ha producido una considerable especulación sobre las repercusiones del liderazgo eficaz en los equipos virtuales, pero se necesita investigar mucho más para clarificar estas cuestiones. Es probable que los mismos papeles de liderazgo relevantes para los equipos co-localizados sean también relevantes para los equipos virtuales, pero la importancia relativa de estos papeles, y cómo se desempeñan, pueden diferir en cierta manera en el caso de los equipos virtuales.

Procedimientos para facilitar el aprendizaje del equipo

El grado en que un equipo puede aprender a trabajar más eficazmente y a adaptar sus estrategias de rendimiento a los cambios del carácter de la tarea y del entorno es probablemente un importante

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

determinante de la eficacia a largo plazo de un equipo. Los líderes (y miembros) del equipo pueden promover y facilitar la utilización del aprendizaje del equipo. Parece que hay dos procedimientos útiles para facilitar el aprendizaje del equipo, que son las revisiones posteriores a la actividad y las sesiones de diálogo.

Revisiones posteriores a la actividad

Es más probable que se produzca el aprendizaje mediante la experiencia cuando se hace un análisis sistemático tras haber terminado una actividad importante para descubrir las razones del éxito o fracaso. Una revisión posterior a la actividad (que también se denomina revisión posterior a la acción o postmortem) es un procedimiento para analizar de manera colectiva los procesos y resultados de una actividad de un equipo. Los miembros del equipo se reúnen para analizar qué es lo que se ha hecho bien en la actividad y qué es lo que se puede mejorar la próxima vez que se realice una actividad análoga. Revisan los planes y objetivos iniciales de la actividad, los procedimientos utilizados para realizar la actividad, los problemas y obstáculos que se han encontrado al realizarla, las decisiones clave que se tomaron y los resultados. A continuación, el grupo planifica cómo va a utilizar lo que ha aprendido para mejorar el rendimiento en el futuro. Para los proyectos largos o las simulaciones de formación, también resulta útil hacer sesiones de revisión de los progresos en puntos intermedios convenientes. La utilización de las revisiones posteriores a la actividad para evaluar las actividades y planificarlas mejoras es una práctica generalizada en la actualidad en el ejército estadounidense, y también está logrando lentamente la aceptación en las organizaciones civiles (*véase* Baird, Holland y Deacon, 1999).

La reunión de revisión puede estar dirigida por el líder del equipo o por un moderador externo. El papel del líder o moderador consiste en guiar el proceso de revisión y mantenerlo centrado en una resolución constructiva de los problemas. Se anima al equipo a analizar de manera objetiva lo que ha ocurrido y a encontrar formas de mejorar el rendimiento del grupo en el futuro, y a no criticar a los individuos por lo que hicieron o dejaron de hacer. El recurso a un moderador externo es común cuando el grupo está participando en una actividad o simulación de formación, pero rara vez es factible para las actividades del trabajo normal.

En las revisiones posteriores a la actividad, se suele prestar mucha más atención a las decisiones sobre las tareas de los procesos de trabajo que a las relaciones interpersonales o a cuestiones relacionadas con el liderazgo. En los grupos con un líder formal, los subordinados pueden tener miedo de señalar los errores cometidos por el líder o a sugerir formas en que el líder podría ser más eficaz en el futuro. La mayoría de los líderes se muestra reacia a recibir críticas de sus acciones y decisiones por parte de los subordinados en una reunión abierta. Es más probable que se den opiniones sobre el liderazgo y los procesos interpersonales cuando el líder y los miembros del equipo son emocionalmente maduros y hay un alto grado de confianza mutua (Bradford, 1976). Un moderador externo puede animar al equipo a discutir los procesos de liderazgo y puede proporcionar una información de retroalimentación personal al líder en privado, de manera muy parecida a un asesor ejecutivo (*véase* el Capítulo 13).

No se ha investigado mucho para evaluar los beneficios de las revisiones posteriores a la actividad, las condiciones favorecedoras o cuáles son los mejores procedimientos. Tannenbaum, Smith-Jentsch y Behson (1998) realizaron un estudio para evaluar el efecto de formar a los líderes para mejorar sus habilidades para realizar revisiones posteriores a la actividad. Equipos de cinco miembros realizaron una serie de ejercicios reales en un centro de información de combate simulado de un buque de la Marina. Se compararon a los equipos que tenían líderes que habían recibido formación para realizar revisiones

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

con los líderes que no habían recibido esta formación. En el grupo de formación, los líderes del equipo aprendieron la importancia de revisar y analizar las actividades y procesos del equipo, y practicaron conductas concretas para promover el debate. Los líderes formados mostraron posteriormente más conductas eficaces que los líderes que no habían recibido la formación, y sus equipos mostraron mayores mejoras del rendimiento. Este estudio, y la literatura sobre la provisión de información de retroalimentación, sugieren varias conductas de liderazgo que pueden mejorar la eficacia de las revisiones posteriores a la actividad. La Tabla 11-7 muestra una lista de líneas directrices sobre estas conductas de liderazgo.

TABLA 11-7 Líneas directrices para realizar una revisión posterior a la actividad

1. Cerca del principio, haga una autocrítica que reconozca las deficiencias.
2. Promueva la información de retroalimentación de los demás y dé un ejemplo de aceptación sin ponerse a la defensiva.
3. Pida a los miembros que identifiquen aspectos eficaces e ineficaces del rendimiento del equipo.
4. Anime a los miembros a analizar cómo afectaron los procesos del grupo al rendimiento del equipo.
5. Mantenga centrado el debate en las conductas más que en los individuos.
6. Si es necesario, proporcione su propia valoración del rendimiento del equipo.
7. Reconozca las mejoras del rendimiento del equipo.
8. Pida a los miembros que hagan sugerencias sobre la forma de mejorar el rendimiento del equipo.
9. Proponga mejoras que no estén ya incluidas en las sugerencias del equipo.

Fuente: Basado en S.I. Tannenbaum, K. Smith-Jentsch y S.J. Behson, "Training Team Leaders to Facilitate Team Learning and Performance" en J.A. Cannon-Bowers y E. Salas (Eds.) *Making Decisions Under Stress: Implications for Individual and Team Training* (Washington, DC: American Psychological Association, 1998), págs. 247-270).

Sesiones de diálogo

Un prerrequisito importante para el aprendizaje del equipo es que los miembros se comprendan entre sí. Los miembros que comprenden las percepciones y expectativas del papel de los demás son capaces de coordinar con más facilidad sus acciones (Cannon-Bowers, Salas y Converse, 1993). La comprensión mutua también es importante para los supuestos implícitos sobre las cuestiones relativas a las tareas. Es más difícil resolver los problemas cuando los miembros del equipo tienen distintos supuestos sobre la causa del problema, y no se analizan y evalúan abiertamente estos supuestos. Es probable que el debate se convierta en una discusión sobre propuestas contradictorias, sin tener demasiado en cuenta cuáles son los supuestos implícitos. Salvo que el grupo analice estos supuestos y alcance un acuerdo sobre la causa del problema, es improbable que se pueda encontrar una buena solución.

El aprendizaje del equipo también depende de una interpretación precisa de la información de retroalimentación sobre las consecuencias de una acción (Senge, 1990). La manera de interpretar esta información de retroalimentación depende de los supuestos que se hagan sobre la relación causal entre las variables de las tareas y el momento en que se producen los efectos. Un mal modelo mental sobre las relaciones causales derivará probablemente en una conclusión inexacta. Por ejemplo, un equipo que no comprende cuánto tiempo se tardará en que un nuevo programa de mejora de la calidad mejore las ventas puede estimar que el programa es un fracaso si las ventas no muestran una mejora inmediata. Un

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

equipo con un modelo mental más preciso sabría cuándo es adecuado evaluar las ventas, y previamente mediría las variables mediadoras que se verían afectadas para valorar si se ha implementado bien el programa. Es probable que los miembros de un equipo que tienen distintos modelos mentales no se pongan de acuerdo sobre el significado de la información de retroalimentación. Salvo que se analicen directamente sus modelos mentales implícitos, los miembros del equipo no podrán ni siquiera comprender por qué no se pueden poner de acuerdo.

Es improbable que se analicen de cerca los supuestos implícitos cuando hay una defensa excesiva por parte de los miembros del equipo. Por defensa excesiva se quiere decir que actúan como si los debates del grupo fueran una discusión que hay que ganar. Hacen afirmaciones exageradas, presentan inferencias como hechos, hacen afirmaciones o previsiones sin respaldo alguno de ningún tipo de evidencia, e intentan negar o rechazar las opiniones discrepantes en vez de analizarlas seriamente. No se hace un gran esfuerzo para comprender los sentimientos y supuestos de los individuos que adoptan una posición distinta sobre una cuestión. La defensa excesiva dificulta que se pueda encontrar una solución integradora para satisfacer a todas las partes y lograr un compromiso. La resolución integradora de los problemas requiere una divulgación abierta de los supuestos, preferencias e informaciones exclusivas sobre un problema (Walton, 1987).

Para facilitar la comprensión mutua, mejorar la resolución de los problemas y aumentar el aprendizaje del equipo, la defensa debería estar equilibrada con una investigación (Senge, Roberts, Ross, Smith y Kleiner, 1993). La investigación se produce cuando se discuten abiertamente los supuestos, se analiza detenidamente la evidencia empírica, y se identifican tanto los riesgos como los beneficios. Cualquier miembro del equipo puede promover un mayor uso de este tipo de investigación, pero sería útil disponer de un moderador externo del proceso para que dirija una sesión de diálogo para ayudar a los miembros a ponerse menos a la defensiva, a mostrarse más abiertos y a ser más tolerantes con las discrepancias (Schein, 1993b; Senge, 1990). El moderador anima a los miembros del equipo a identificar los supuestos implícitos, a analizar las razones de los mismos y a explorar formas alternativas de considerar una cuestión. Se anima a los miembros a que se vean mutuamente como compañeros en una búsqueda mutua de perspectivas, y no como antagonistas que intentan convertir a los demás a su propio punto de vista. Los individuos intentan partir de las ideas de los demás y mejorarlas, en vez de limitarse a ignorarlas o a atacarlas. Los miembros del equipo identifican los puntos de acuerdo y desacuerdo de sus respectivos modelos mentales sobre cómo se relacionan entre sí las variables de una tarea. Se analizan las posibilidades de un modelo de consenso integrado, y los miembros planifican formas de obtener información útil para refinar los modelos y resolver los desacuerdos (por ejemplo, experimentos, mejores datos).

Aplicaciones: líneas directrices para crear equipos

El propósito de la creación de equipos es aumentar la cohesión, la cooperación mutua y la identificación con el grupo (Dyer, 1977). Los resultados de la investigación sobre los efectos de la creación de equipos son contradictorios, pero sugieren que las actividades de creación de equipos pueden ser beneficiosas bajo ciertas condiciones (Sundstrom *et al.*, 1990; Tannenbaum, Beard y Salas, 1992). La mayor parte de la literatura sobre la creación de equipos describe intervenciones a gran escala que son dirigidas por un moderador externo. Sin embargo, el líder de un equipo también puede hacer cosas para mejorar la cooperación y la cohesión de los miembros, dos objetivos comunes de las intervenciones de creación de equipos. Las siguientes líneas directrices parten de la investigación, la teoría y las opiniones de los profesionales y describen los procedimientos de creación de equipos que se pueden utilizar por sí solos o en diversas combinaciones relevantes para la situación actual (*véase* también la Tabla 11-8).

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 11-8 Conductas y procedimientos de creación de equipos

- Destaque los intereses y valores comunes.
- Utilice ceremonias y rituales.
- Utilice símbolos para desarrollar la identificación con el grupo.
- Promueva y facilite la interacción social.
- Informe a los individuos sobre las actividades y los logros del grupo.
- Realice sesiones de análisis de los procesos.
- Organice sesiones de alineación.
- Aumente los incentivos de la cooperación mutua.

• Destaque los intereses y valores comunes

Es más probable que los miembros se identifiquen con un grupo en el que hay acuerdo sobre los objetivos, estrategias para alcanzarlos y la necesidad de cooperación. El líder debería destacar los intereses mutuos, identificar los objetivos compartidos y explicar por qué es necesaria la cooperación para alcanzarlos. Un ejemplo de un llamamiento a los valores objetivos compartidos proviene del siguiente incidente crítico de la Guerra de Corea (Yukl, 1989, pág. 328).

> El oficial al mando de un escuadrón (un teniente coronel) descubrió que se habían producido problemas interraciales entre los aviadores de su escuadrón, y estaba decidido a frenar el problema antes de que quedara fuera de control. Reunió a sus oficiales y aviadores y les dio un discurso inspirador sobre la democracia y la discriminación. Señaló que estaban allí para defender la democracia y los principios democráticos, y que la discriminación entre ellos no era ninguna forma de alcanzar ese objetivo. Retó directamente a sus hombres a resolver el problema e hizo que los dos grupos raciales nombraran a representantes para que se reunieran y limaran las dificultades que pudieran surgir en el futuro. Esta ayuda no sólo difuminó el conflicto, sino que también se mejoraron las condiciones de trabajo y la moral del escuadrón.

• Utilice ceremonias y rituales

Se pueden utilizar las ceremonias y rituales para aumentar la identificación con un grupo y hacer que pertenecer a él parezca algo especial. Se emplean los rituales de iniciación para introducir a los nuevos miembros en un grupo, y los de jubilación para celebrar la salida de los antiguos miembros. Las ceremonias se utilizan para celebrar logros especiales, o marcar el aniversario de acontecimientos especiales de la historia del grupo. Estos actos son más eficaces cuando destacan los valores y tradiciones del grupo.

• Utilice símbolos para desarrollar la identificación con el grupo

Los símbolos de identidad del grupo, como el nombre del equipo, el eslogan, el logotipo, la insignia o emblema, pueden mostrarse en banderas, estandartes, ropas o joyas. Incluso determinado tipo o color de ropa puede indicar la pertenencia a un grupo, como es el caso de muchas tribus urbanas. Los símbolos pueden ser eficaces para ayudar a crear una identidad independiente del equipo. Se fortalece la identificación con el grupo cuando los miembros aceptan llevar o mostrar los símbolos de pertenencia.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

- **Promueva y facilite la interacción social**

El desarrollo de un grupo cohesionado se consigue más fácilmente si los miembros se conocen a título personal y encuentran satisfactorio relacionarse socialmente entre sí. Una forma de facilitar una relación social agradable consiste en organizar actividades sociales periódicas, como comidas, cenas y fiestas. Se pueden utilizar los diversos tipos de salida para facilitar la relación social (por ejemplo, ir juntos a un espectáculo deportivo o a un concierto, o ir de acampada o hacer un descenso de rápidos). Cuando los miembros del grupo trabajan en el mismo edificio, se puede promover la relación social designando una habitación para que el grupo la utilice para sus reuniones y descansos del café. Se puede decorar la sala con símbolos de los logros del grupo, declaraciones de sus valores y gráficos que muestren el avance en la consecución de los objetivos del grupo.

- **Informe sobre las actividades y los logros del grupo**

La gente tiende a sentirse excluida y poco apreciada cuando recibe poca información sobre los planes, actividades y consecuciones de su equipo o departamento. Es importante mantener informados a los miembros sobre estas cosas, y explicar cómo contribuye su trabajo al éxito de la misión. Un ejemplo es el que proporciona el almirante Elmo Zumwalt en su descripción de una misión anterior en la que intentó mantener a todos los marineros del buque informados sobre la razón de cada maniobra y ejercicios prácticos.

> Hacíamos frecuentes anuncios por los altavoces sobre el suceso concreto que se estaba produciendo. Al inicio y al final de cada día, debatía con los oficiales que, a su vez, lo hacían con sus hombres, qué es lo que iba a ocurrir y qué es lo que había ocurrido, qué es lo que estaba haciendo la competencia y qué es lo que teníamos que hacer para igualarla. Publicábamos notas escritas en el plan del día que daban a la tripulación un punto de color o interés humano de lo que estaba haciendo el buque. Tenía charlas en la sala de los sargentos, donde me solía parar a tomar un café. Y más importante que cualquiera de estos detalles, por supuesto, era el esfuerzo básico de comunicar una sensación de entusiasmo, diversión y celo en todo lo que hacíamos (Zumwalt, 1976, pág. 86).

A los 18 meses de haber puesto en marcha estas prácticas, su buque pasó de ser el último a ser el primero del escuadrón en calificaciones de eficiencia.

- **Realice sesiones de análisis de los procesos**

Las sesiones de análisis de los procesos implican un debate sincero y abierto de las relaciones interpersonales y de los procesos del grupo en un esfuerzo de mejorarlos. Un planteamiento consiste en pedir a cada persona que sugiera formas de hacer que el grupo sea más eficaz. Estas sugerencias deberían centrarse en la manera en que se comunican los miembros, trabajan juntos, toman decisiones y resuelven los desacuerdos en vez de sobre los aspectos técnicos del trabajo. Otro planteamiento análogo consiste en pedir a cada miembro que describa qué es lo que podrían hacer los demás para hacer que su papel en el grupo fuera más fácil. El debate debe dar lugar a una lista de sugerencias concretas para mejorar las relaciones laborales. Se pueden utilizar reuniones de seguimiento para determinar los progresos en la implementación de estas sugerencias.

Suele ser mejor recurrir a un moderador formado para que dirija la sesión de análisis de los procesos, en vez de recurrir al líder del equipo. Es más difícil debatir las relaciones interpersonales que los procedimientos laborales, y hace falta disponer de considerables habilidades para dirigir este tipo de

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

sesiones. Un líder del equipo sin una formación en consultas de procesos puede empeorar las relaciones del equipo en vez de mejorarlas. Es probable que un moderador externo sea más objetivo e imparcial, lo que resulta especialmente importante si el líder está contribuyendo a las dificultades que tiene el grupo para trabajar.

• Organice sesiones de alineación

Hay menos aceptación y confianza mutua entre las personas que ven a las demás en términos de atribuciones y estereotipos negativos. Los estereotipos negativos son frecuentes en los equipos con miembros muy diversos, y las atribuciones negativas son frecuentes cuando los miembros no consiguen alcanzar un acuerdo sobre las cuestiones relativas a las tareas. Por ejemplo, una persona que adopta la postura contraria en una cuestión controvertida es considerada como poco razonable, egoísta, maliciosa, insensible o poco inteligente. Las atribuciones personales tienden a persistir, incluso cuando no son acertadas, y pueden convertirse en profecías que se cumplen a sí mismas. La gente suele constatar las pruebas que confirman los estereotipos y atribuciones más que las que los niegan. Las acciones basadas en una falsa atribución sobre un individuo pueden provocar una reacción que parece confirmar la atribución. Por ejemplo, una persona a la que se trata como un enemigo se convertirá probablemente en uno. Las rutinas defensivas que se utilizan para evitar sentirse avergonzado dificultan que los individuos analicen sus atribuciones personales (Argyris, 1985). En un esfuerzo por parecer racional y tolerante a los miembros del equipo, la mayoría de los individuos evita expresar sus sospechas sobre las intenciones personales o el desagrado sobre una conducta que es irritante o perturbadora. Si se habla de este tipo de cosas, es con otra persona, como con otro compañero de trabajo o con un amigo que no pertenece al equipo.

El propósito de la sesión de alineación consiste en aumentar la comprensión mutua entre los miembros del equipo (Mitchell, 1986). Antes de la sesión se entrega a cada miembro un cuestionario con preguntas abiertas sobre los valores, inquietudes y objetivos personales. Los ejemplos de las preguntas incluyen qué es lo que quiere conseguir uno en su carrera profesional, cómo quiere ser recordado, qué es lo que menos comprende la gente de uno mismo, cuáles son las experiencias laborales más satisfactorias, cuáles son las más frustrantes y cómo querría uno cambiar su papel en el trabajo. Se pide a los miembros que preparen respuestas que ayuden a los demás a comprenderlos y apreciarlos. En la sesión propiamente dicha, cada miembro dedica cierto tiempo a describir y explicar sus respuestas. Un moderador mantiene centrada la sesión para aumentar la comprensión mutua. La intervención se contrastó en un experimento con equipos de estudiantes de un master de administración de empresas que trabajaban en proyectos sobre el terreno (Mitchell, 1986). Las relaciones entre los miembros del equipo a los dos meses de realizada la intervención mejoraron en el requisito de alineación, pero no en el grupo de control o en un taller de retroalimentación (la retroalimentación venía dada por las calificaciones que hacían los miembros de los rasgos de cada miembro).

• Aumente los incentivos de la cooperación mutua

Los incentivos basados en el rendimiento individual animan a los miembros del equipo a competir entre sí, mientras que los incentivos basados en el rendimiento del grupo promueven la cooperación. Una forma de aumentar la cohesión y la identificación con el equipo consiste en poner de relieve los incentivos formales como las primas basadas en las mejoras del rendimiento del equipo. Otra forma consiste en utilizar recompensas espontáneas e informales para destacar la importancia del servicio al equipo. Por ejemplo, conceda a los miembros días libres adicionales cuando el equipo ha culminado un pro-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

yecto difícil, especialmente uno que ha requerido que se trabajen horas extras o durante los fines de semana. Organice una fiesta de celebración especial para los miembros del equipo y sus familias cuando el equipo haya alcanzado un objetivo importante.

Toma de decisiones en los grupos

Se suelen utilizar los equipos para resolver problemas y tomar decisiones en las organizaciones. Como se señaló en el Capítulo 4, la utilización de un grupo para tomar una decisión tiene diversas ventajas potenciales respecto a las decisiones que toma un líder individual. Los grupos tienen conocimientos e ideas más relevantes que se pueden unir para mejorar las decisiones que se toman y el compromiso para implementarlas. Desde el punto de vista negativo, las decisiones del grupo suelen requerir más tiempo, es posible que los miembros sean incapaces de alcanzar un acuerdo si tienen objetivos incompatibles, y los problemas del proceso pueden minar la calidad de las decisiones.

El proceso por el que un grupo toma una decisión es un determinante principal de la calidad de las decisiones. Hay muchas cosas que pueden impedir que un grupo utilice de forma eficaz la información y desarrolle todo su potencial. La calidad de la decisión de un grupo depende de la contribución de información e ideas que hagan los miembros del grupo, de la claridad de la comunicación, de la precisión de las predicciones y juicios de valor, del grado en que se centra el debate sobre el problema, y de la forma en que se resuelven los desacuerdos. Los problemas de procesos frecuentes que reducen la calidad de la decisión incluyen la inhibición de un miembro, el pensamiento del grupo, el falso consenso, las decisiones precipitadas, la polarización y la falta de una planificación de la acción para la implementación.

Determinantes de los procesos de grupo

Los procesos de grupo se ven influidos por varias características del grupo o equipo (Guzzo y Shea, 1992; Hackman, 1992). A continuación se describirá brevemente cada característica.

1. **Tamaño del grupo.** Los grandes grupos tienen más información y mayor diversidad de perspectivas sobre un problema, así como más oportunidades de involucrar a todas las partes que se verán afectadas por la decisión. Sin embargo, a medida que aumenta el número de miembros, la comunicación se hace más difícil, hay menos tiempo disponible para que hable cada persona, es más probable que se creen facciones y es más difícil alcanzar un consenso (Hill, 1982; Shull, Delbeck y Cummings, 1970).
2. **Diferenciales de estatus.** Unas diferencias importantes en cuanto al estatus de cada miembro pueden inhibir el intercambio de información y la evaluación precisa de las ideas. Los miembros de estatus más bajo suelen mostrarse reacios a criticar o estar en desacuerdo con los de estatus más elevado. Además, las ideas y opiniones de los miembros que tienen mucho estatus tienen más influencia y tienden a ser evaluadas más favorablemente, incluso cuando la razón de su mayor estatus es irrelevante para el problema sobre el que hay que decidir (Berger, Cohen y Zelditch, 1972; Harvey, 1953).
3. **Cohesión.** La proporción de afecto mutuo entre los miembros y la atracción hacia el grupo son un determinante importante de los procesos del grupo, pero una elevada cohesión pueden tener efectos positivos y negativos. Un grupo de personas cohesionado con valores y actitudes parecidas tiene más probabilidades de mostrarse de acuerdo sobre una decisión, pero los miembros tienden a estar de acuerdo demasiado deprisa, sin una evaluación completa y objetiva de las alternativas. Los miembros de un grupo cohesionado están menos dispuestos a arriesgarse

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

a padecer un rechazo social por poner en duda el punto de vista de la mayoría o por presentar una opinión discrepante. Por consiguiente, la evaluación crítica de las ideas queda inhibida durante el proceso de toma de decisiones, y se reduce la creatividad en la resolución de los problemas. Los grupos muy cohesionados promueven a veces un fenómeno denominado pensamiento de grupo que mina la toma de decisiones eficaces (Janis, 1972). El grupo se esfuerza por mantener la ilusión de una armonía interna evitando expresar abiertamente un desacuerdo. Los miembros desarrollan una ilusión de invulnerabilidad, y es probable que el grupo sobreestime la probabilidad de éxito en una acción arriesgada. Además, el entusiasmo que tiene el grupo de tener una superioridad moral facilita que se justifique una acción que normalmente sería considerada como poco ética por los miembros individuales del grupo.

4. **Diversidad de los miembros.** El grado en que los miembros varían en función de sus características de la personalidad y demográficas (por ejemplo, edad, genero, identidad étnica, educación) y su especialización funcional tiene repercusiones para los procesos y resultados del grupo (Triandis, Kurowski y Gelfand, 1994; Watson, Kumar y Michaelsen, 1993). Los grupos con miembros diversos tienen más probabilidades de estar menos cohesionados, porque la gente tiende a aceptar menos a quienes tienen distintas creencias, valores y tradiciones. Como se ha señalado anteriormente, la diversidad también puede impedir la comunicación cuando los miembros utilizan distintos idiomas, prioridades, medidas o criterios. Desde el punto de vista positivo, el disponer de miembros que tienen distintas perspectivas, experiencias y conocimientos puede dar lugar a soluciones más creativas de los problemas. Es más fácil convertir la diversidad en una resolución cooperativa de los problemas cuando los miembros son muy interdependientes para la consecución de importantes objetivos compartidos, pero conseguirlo constituye un importante reto para el liderazgo.
5. **Madurez emocional.** Los grupos que tienen miembros que tienen una baja madurez emocional tienden a mostrar una conducta más perturbadora y egoísta (por ejemplo, hacer comentarios provocadores, burlarse de los demás, fanfarronear, vanagloriase) y una conducta agresiva (por ejemplo, interrumpir o gritar a los demás miembros, hacer amenazas o insultos personales). Este tipo de conducta de los miembros puede reducir la cohesión del grupo y la confianza mutua (Bradford, 1976; Fouriezos, Hutt y Guetzkow, 1950).
6. **Entorno físico.** Las reuniones se desarrollan en un entorno físico que también puede afectar a los procesos de grupo (Bradford, 1976; Golde, 1972; Jay, 1976). En el caso de las reuniones cara a cara, la forma de sentarse puede crear una separación psicológica entre el líder y los demás miembros, lo que provoca un ambiente de excesiva formalidad. Una mesa rectangular puede poner de relieve las diferencias de estatus e inhibir la conversación, mientras que una mesa redonda, o poner las sillas en círculo, pueden promover más la comunicación abierta y la informalidad.
7. **Tecnología de comunicaciones.** La tecnología de comunicaciones de que dispone el grupo puede afectar a los procesos de grupo y a las decisiones resultantes (Nunamaker, Briggs y Mittleman, 1995). Los adelantos en la tecnología de comunicaciones ofrecen ventajas, no sólo para los grupos virtuales, sino también para los grupos que mantienen reuniones cara a cara. Se pueden utilizar computadoras en red como sistema para respaldar las decisiones en las reuniones de personas que están en la misma habitación o que están a miles de kilómetros de distancia. Algunos tipos de programas informáticos de *groupware* permiten a los miembros sugerir o evaluar ideas de manera anónima, y se pueden compilar y mostrar las ideas y valoraciones colectivas proporcionadas por los miembros del grupo en forma de listas, gráficos o cuadros sin que se identifique la fuente. Esta tecnología puede reducir la inhibición para expresar actitudes y el dominio del debate por parte de quienes son muy asertivos o de gran estatus.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Funciones del liderazgo en las reuniones

La calidad de liderazgo es uno de los determinantes más importantes del éxito de un grupo en la toma de decisiones. El liderazgo es importante porque facilita la utilización de procesos eficaces y evita los problemas del proceso (Basadur, 2004). El papel del liderazgo puede ser compartido en cierta medida, pero los miembros de los grupos de decisión suelen preferir designar a un líder que tiene como responsabilidad fundamental dirigir la reunión (Berkowitz, 1953; Schlesinger, Jackson y Butman, 1960). Un líder eficaz garantiza que el grupo utiliza un proceso de decisión sistemático (control del proceso) pero no domina la discusión (control de los contenidos). La tarea de dirigir una reunión es difícil, porque es probable que el grupo sea ineficaz si el líder es, o bien demasiado pasivo, o bien demasiado dominante. Se necesita una considerable cantidad de habilidad para lograr un delicado equilibrio entre estos dos extremos. Las conductas y procedimientos utilizados para lograr este equilibrio se analizarán en las secciones restantes de este capítulo.

En el Capítulo 3 vimos que se puede clasificar la conducta de liderazgo como orientada a las tareas u orientada a las relaciones, y se puede hacer una distinción análoga para la conducta de liderazgo en las reuniones de grupos. Por supuesto, hay facetas concretas de la conducta de liderazgo que suelen incluir simultáneamente inquietudes por las tareas y por las relaciones, pero la distinción ayuda a recordar a los líderes de los grupos que es muy importante equilibrar las inquietudes sobre las tareas y sobre las relaciones cuando se dirigen reuniones. Varios autores han propuesto una taxonomía de dos factores para la conducta del líder de un grupo (Bales, 1950; Benne y Sheats, 1948; Bradford, 1976; Lord, 1977; Schein, 1969). La Tabla 11-9 muestra una taxonomía simplificada y compuesta de las funciones orientadas a las tareas y de mantenimiento del grupo, así como sus principales objetivos.

TABLA 11-9 Principales tipos de conducta de liderazgo en las decisiones de grupo

Función de tarea	*Objetivo concreto*
1. Estructuración del proceso.	Guiar y secuenciar el debate.
2. Estimulación de la comunicación.	Aumentar el intercambio de información.
3. Clarificación de la comunicación.	Aumentar la comprensión.
4. Resumen.	Comprobar la comprensión y evaluar los progresos.
5. Prueba del consenso	Comprobar el acuerdo.
Función de mantenimiento del grupo	***Objetivo concreto***
1. Guardabarreras.	Aumentar e igualar la participación.
2. Armonización.	Reducir la tensión y la hostilidad.
3. Respaldo.	Impedir la inhibición, reducir la tensión.
4. Definición de estándares.	Regular la conducta.
5. Análisis del proceso.	Descubrir y resolver problemas del proceso.

Funciones de tareas y de mantenimiento del grupo

La conducta orientada a las tareas en una reunión de un grupo facilita la comunicación sistemática, la evaluación y el análisis de la información y las ideas, y promueve la resolución de problemas y la toma de decisiones. Algunos ejemplos de conductas orientadas a las tareas incluyen el desarrollo de un orden del día para la reunión, la presentación del problema al grupo, pedir a los miembros que ofrez-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

can información o ideas concretas, pedirles que expliquen una afirmación ambigua, ayudar al grupo a comprender la relevancia de las ideas, explicar cómo se relacionan entre sí ideas distintas, mantener el debate centrado, revisar y resumir lo que se ha dicho o hecho, comprobar el grado de acuerdo entre los miembros, sugerir procedimientos para tomar una decisión, asignar la responsabilidad de las acciones de seguimiento, y posponer o concluir la reunión.

No basta con que un líder se limite a realizar estas conductas, también es esencial tener un sentido del tiempo adecuado (Bradford, 1976). Cualquier conducta orientada a las tareas puede ser inútil, o incluso perjudicial, si es prematura o excesiva. Por ejemplo, si se resume demasiado pronto se puede desanimar a que se contribuya con más ideas al asunto. Se puede prolongar excesivamente un debate si el líder sigue estimulando la comunicación en vez de comprobar si hay consenso. También es importante que el líder tenga una habilidad considerable en la aplicación de cada tipo de conducta orientada a las tareas. Por ejemplo, un líder con pocas habilidades que intenta aclarar la afirmación de un miembro puede lograr únicamente aumentar la confusión. Un líder que no tiene habilidades para resumir puede hacer un resumen que se olvida de puntos clave y no consigue organizar las contribuciones de forma significativa.

La conducta de mantenimiento del grupo en una reunión de un grupo aumenta la cohesión, mejora las relaciones interpersonales, promueve la resolución de conflictos y satisface las necesidades personales que tienen los miembros de recibir aceptación, respecto y de involucrarse. Algunos ejemplos de conducta de mantenimiento del grupo incluyen la promoción de la participación de los miembros que están callados, impedir que los miembros dominantes monopolicen el debate, suavizar los conflictos, sugerir compromisos, pedir a los miembros que resuelvan las diferencias de manera constructiva, utilizar el sentido del humor para reducir la tensión, expresar el aprecio de las sugerencias e ideas, sugerir normas y estándares de conducta, recordar al grupo las normas sobre las que se ha alcanzado un acuerdo anteriormente, pedir a los miembros que expresen su opinión sobre los procesos del grupo, y destacar ante el grupo los problemas de proceso.

De la misma manera que las máquinas requieren un servicio de mantenimiento periódico para que puedan funcionar sin averías, las relaciones humanas en grupo también necesitan este mantenimiento. Como en el caso de las máquinas, debe realizar su mantenimiento preventivo con frecuencia en vez de esperar a realizar un mantenimiento correctivo tras una avería grave. El mantenimiento del grupo debería ser una actividad continua diseñada para crear un espíritu de equipo que impida el desarrollo de la apatía crónica, la inhibición, los conflictos interpersonales y las luchas de poder. Si se permite que se desarrollen, estos problemas perturbarán las actividades del grupo orientadas a las tareas y reducirán la eficacia del mismo.

Algunas funciones de la conducta de mantenimiento del grupo se producen en cualquier reunión, pero son ignoradas por muchos líderes que no son conscientes de su importancia. La definición de estándares y el análisis de los procesos son las facetas de la conducta que tienen menos probabilidades de materializarse, tal vez porque requieren un reconocimiento explícito de las necesidades de mantenimiento. Igual que en el caso de las conductas orientadas a las tareas, las conductas de mantenimiento del grupo requieren habilidades y un sentido del tiempo para que se realicen de forma eficaz.

Quien tiene que desempeñar las funciones del liderazgo

Los científicos conductistas suelen mostrarse de acuerdo en que la conducta orientada a las tareas y la conducta de mantenimiento del grupo son esenciales para la eficacia de los grupos que toman decisiones, pero no se muestran de acuerdo sobre quién debería desempeñar estas funciones ni sobre su prioridad relativa. Parte de la controversia se produjo cuando algunos científicos conductuales propusieron

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

que las dos funciones son incompatibles y deberían ser realizadas por líderes de tareas y de mantenimiento independientes en cada grupo (por ejemplo, Slater, 1955). Otros científicos conductuales adoptaron la postura de que es mejor que el líder designado desempeñe ambos papeles si es capaz de hacerlo (Borgotta, Crouch y Bales, 1954). Esta controversia inicial ha quedado superada en gran medida por el debate sobre si los líderes deberían desempeñar las dos funciones por sí solos o animar a los miembros del grupo a compartir la responsabilidad de desempeñarlas. La Tabla 11-10 resume los dos grandes puntos de vista identificados por Bradford (1976).

TABLA 11-10 Comparación de dos puntos de vista sobre el liderazgo en los grupos que toman decisiones

Punto de comparación	*Centrado en el líder*	*Centrado en el grupo*
1. Responsabilidad del grupo	El líder es el responsable	Compartida entre el líder y el grupo
2. Control sobre la elección final	En manos del líder	Otorgado al grupo
3. Poder del cargo de líder	Destacado y protegido	No se destaca
4. Percepción que tiene el líder del grupo	Como un conjunto de individuos	Como una entidad colectiva
5. Funciones orientadas a las tareas	Desempeñadas por el líder	Compartidas por el líder y el grupo
6. Mantenimiento del grupo	No se hace de manera sistemática	Destacado, compartido con el grupo
7. Procesos socio-emocionales	Mayoritariamente ignorados por el líder	Observados de cerca por el líder
8. Expresión de necesidades/ sentimientos	Se desanima	Se anima y se debaten.

Fuente: Basado en L.P. Bradford, *Making Meetings Work* (La Jolla, CA: University Associates, 1976).

La opinión tradicional es que el líder formal debería dirigir y controlar las actividades del grupo. Según esta opinión centrada en el líder, el líder del grupo debería mantener el debate centrado en la tarea, desanimar la expresión de los sentimientos, mantener el control sobre la decisión final (es decir, utilizar más la consulta que la decisión del grupo) y proteger su autoridad en el grupo. Según Bradford, este tipo de liderazgo del grupo genera algunos resultados favorables, pero a un precio inaceptable. Las reuniones se producen de manera ordenada y se toman decisiones, pero los miembros terminan mostrándose apáticos y resentidos, lo que provoca una pérdida de contribuciones potenciales y reduce la calidad de las decisiones. También se puede reducir la aceptación de las decisiones por parte de los miembros del grupo si los miembros se sienten manipulados e incapaces de influir de manera significativa sobre las decisiones.

Con el liderazgo centrado en el grupo, el papel del líder consiste en actuar como consultor, asesor, profesor y moderador, más que como director o gestor del grupo. Se considera que las funciones de mantenimiento del grupo son tan importantes como las funciones orientadas a las tareas, porque los sentimientos y las interacciones afectan profundamente a los procesos de resolución de problemas y de tomas de decisiones en un grupo. La responsabilidad de ambos tipos de funciones está compartida por los

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

miembros del grupo, porque ninguna persona puede ser sensible a todos los problemas de los procesos y a todas las necesidades del grupo. El líder debería promover la expresión de los sentimientos así como de las ideas, liderar con el ejemplo mediante las conductas de liderazgo adecuadas, y animar a los miembros a que aprendan a realizar estas conductas. Según Bradford, al compartir las responsabilidades de las funciones del liderazgo se mejora la calidad de las decisiones y se consigue que los miembros estén más satisfechos con el grupo.

Bradford (1976) admitía ciertas dificultades en la implementación del liderazgo centrado en el grupo. Observó que este tipo de liderazgo requiere tener una considerable habilidad interpersonal, madurez y confianza, tanto en el líder como entre los miembros del grupo. Algunos líderes tienen miedo de arriesgarse a compartir el control con los miembros del equipo, o de abordar abiertamente una conducta emocional. Estos líderes también pueden estar preocupados por la posibilidad de que el nuevo planteamiento los haga parecer débiles o incompetentes. Es posible que algunos miembros no estén dispuestos a abordar abiertamente las emociones, o pueden preferir evitar asumir más responsabilidades de las funciones del liderazgo en el grupo. Muchos grupos que tienen que tomar decisiones son tan sólo grupos temporales, y no se reúnen durante un periodo de tiempo suficientemente largo como para desarrollar las necesarias confianzas, habilidades y compromisos de los miembros. Algunos comités tienen a miembros involuntarios que prefieren reunirse con la menor frecuencia posible y asumir las menores responsabilidades posibles de las actividades del comité. El planteamiento tradicional suele verse reforzado por los procedimientos establecidos y los rituales, que representan obstáculos adicionales para la introducción de un liderazgo centrado en el grupo. Por ejemplo, algunos grupos de decisión tienen el requisito legal, por sus estatutos o reglamentos, de aplicar complejas normas de procedimiento (por ejemplo, las reglas de orden de Robert) que resultan más adecuadas para los grandes grupos formales. A pesar de estos muchos obstáculos, Bradford se muestra optimista sobre las probabilidades de que se implemente con éxito el liderazgo centrado en los grupos.

Aplicaciones: líneas directrices para liderar reuniones

Esta sección describe procedimientos concretos que pueden utilizar los líderes para mejorar la eficacia del grupo en la resolución de los problemas y en la toma de decisiones. Las líneas directrices para liderar reuniones (*véase* la Tabla 11-11) parten de las ideas propuestas por varios académicos a lo

TABLA 11-11 Líneas directrices para liderar las reuniones de los grupos que tienen que tomar decisiones

- Informe sobre los preparativos necesarios para la reunión.
- Comparta información esencial con los miembros del grupo.
- Describa el problema sin implicar una causa o solución.
- Permita tiempo suficiente para la generación y evaluación de ideas.
- Separe la generación de la evaluación de las ideas.
- Promueva y facilite la participación.
- Promueva una reafirmación positiva y el desarrollo de las ideas.
- Utilice procedimientos sistemáticos para la evaluación de las soluciones.
- Anime a los miembros a buscar una solución integradora.
- Promueva los esfuerzos para alcanzar un consenso siempre que sea posible.
- Clarifique las responsabilidades de la implementación.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

tras años de experiencia (por ejemplo, Basadur, 2004; Janis y Mann, 1977; Jay, 1976; Maier, 1963; Tropman, 1996).

- **Informe de los preparativos necesarios para la reunión**

Una resolución para resolver problemas será más eficaz si las personas saben cómo se tienen que preparar. Para asegurarse de se planifica su asistencia a la reunión, se debe informar con anticipación sobre el lugar, la hora y los asuntos importantes del orden del día. Quienes tienen que presentar informes, proporcionar información técnica o evaluar una propuesta deben recibir claras líneas directrices y tiempo suficiente para prepararse. Cualquier propuesta o informe que deba estudiarse como preparación de la reunión debe ser entregado con anticipación junto con el orden del día.

- **Comparta información esencial con los miembros del grupo**

Cuando se ha presentado el problema, hay que analizar brevemente los hechos esenciales de los que tiene conocimiento el líder, incluyendo la duración del problema, el carácter de los síntomas del problema, y qué es lo que se ha hecho, si es que se ha hecho algo, hasta ese momento. La cantidad de información que hay que presentar depende del carácter del problema y de la información previa de que dispone el grupo. Se puede proporcionar información antes de que se produzca la reunión, al inicio de la misma, o cuando se está haciendo el diagnóstico del problema. El líder debe tener cuidado de presentar estos hechos con la menor interpretación posible. Por ejemplo, si el problema consiste en encontrar la manera de aumentar las ventas, es mejor revisar sencillamente las cifras de ventas por distrito que hacer juicios de valor del tipo "las ventas son pésimas en el distrito central".

- **Describa el problema sin presuponer la causa o la solución**

Se debe formular el problema de manera objetiva, de tal forma que no se asignen culpas del mismo a algunos o a todos los miembros del grupo, pues ello hará que se pongan a la defensiva y reducirá su voluntad de ayudar a resolver un problema mutuo. La constatación del problema no debería sugerir las razones por las que se provocó, ni sus posibles soluciones. Este tipo de afirmación limitaría el análisis de distintos diagnósticos del problema por parte del grupo. Por el contrario, la definición del problema debe promover el análisis de diversas causas y de diversas soluciones posibles.

- **Permita tiempo suficiente para la generación y evaluación de las ideas**

El líder tiene que planificar las reuniones de forma que haya suficiente tiempo para diagnosticar el problema, desarrollar soluciones alternativas, y analizar las repercusiones y consecuencias de cada alternativa. Incluso cuando un grupo tiene miembros que no están inhibidos, una fuerte coalición mayoritaria puede proponer una decisión que prefiere e impulsarla antes de que los críticos tengan la oportunidad de explicar sus inquietudes y lograr apoyo para su postura. La presión del tiempo es otra decisión por la que se toman decisiones precipitadas, que se suelen tomar cuando la reunión está a punto de concluir y los miembros quieren resolver los asuntos rápidamente para evitar otra reunión. Cuando se está analizando una decisión importante, pero no hay tiempo suficiente para evaluar las soluciones, el líder

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

debe intentar posponer la decisión para otra reunión. Si no es necesario tomar una decisión inmediata, y resulta evidente que se necesita más información, puede que el líder quiera posponer la reunión y ordenar que se recopile información adicional.

• Separe la generación de la evaluación de las ideas

La investigación ha concluido que se inhibe menos la generación de ideas cuando se separa de la evaluación de las mismas (Maier, 1963). Se han desarrollado procedimientos para reducir la inhibición y facilitar la generación de ideas en los grupos. Con la tormenta de ideas, se anima a los miembros a que sugieran cualquier idea que les venga a la mente sobre el problema, se escriben las ideas en una pizarra o un rotafolios, y no se permite que se haga ningún tipo de valoración positiva o negativa de las ideas (incluyendo gestos, murmullos, suspiros o fruncir el ceño). La idea es que se reduce la inhibición al diferir la evaluación de las ideas, se reduce el dominio de la conversación al obligar a que las contribuciones sean breves y espontáneas, y se aumenta la creatividad al facilitar mutuamente la proposición de ideas y un ambiente de aceptación de las ideas extrañas y novedosas. La tormenta de ideas mejora la generación de las mismas en comparación con un grupo en el que hay una interacción normal, pero sigue siendo posible que se produzca cierta inhibición (White, Dittrich y Lang, 1980).

Se desarrolló la técnica del grupo nominal para corregir las deficiencias de las tormentas de ideas (Delbecq, Van de Ven y Gustafson, 1975). Se pide a los miembros que escriban sus ideas sobre un trozo de papel sin debatirlas; a continuación, el líder las muestra para que las vean todos. Se invita a los miembros del grupo a que desarrollen las ideas que ya se han dado o a que añadan nuevas ideas que se han estimulado al ver la lista. A continuación, el líder revisa la lista para ver si hay cualquier pregunta sobre el significado de una idea o su relevancia para el problema.

En una reciente mejora de este procedimiento (denominada escritura mental, *brain writing*), se pospone la evaluación de las ideas hasta una reunión posterior y se anima a los participantes a que sigan pensando sobre el problema y escriban nuevas ideas entre las dos reuniones (Paulus y Yang, 2000). La racionalidad de la reunión de seguimiento es que los miembros no tienen tiempo suficiente para reflexionar sobre las ideas de los demás cuando están ocupados redactando sus propias ideas, y es necesario tener un periodo de incubación para materializar el potencial de la estimulación mutua de ideas.

• Promueva y facilite la participación

Cuando algunos miembros defienden enérgicamente determinada solución, y otros miembros se quedan callados o no adoptan una postura, se suele suponer que los que permanecen en silencio están de acuerdo. De hecho, el silencio puede implicar más discrepancias que acuerdos. El líder puede hacer muchas cosas para facilitar la participación de todos mostrando una conducta de guardabarreras adecuada. Se debe animar a cada miembro a que contribuya con sus ideas e inquietudes, y se debe desanimar a los miembros de dominar el debate y de utilizar tácticas de presión social (por ejemplo, amenazas o comentarios despectivos) para intimidar a los que no están de acuerdo con ellos. Cuando se dispone de programas informáticos de *groupware*, se pueden utilizar para facilitar la interacción anónima durante la publicación y evaluación de las ideas. Los miembros generan ideas en sus computadoras individuales, y se puede mostrar la lista conjunta de ideas en la pantalla de la computadora de cada miembro. Se puede demorar la publicación de la lista inicial durante varios minutos para asegurarse de que las ideas se generan de forma independiente (como la técnica del grupo nominal), o se pueden mostrar las ideas de inmediato tras haberse generado (como en la tormenta de ideas). Cualquier miembro puede incorporar nuevas ideas estimuladas por la lista que ha visto, requerir más información de la fuen-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

te (anónima) de una idea, o sugerir formas de mejorar una idea. Si se quiere, se pueden combinar las ideas complicadas, y se puede utilizar un procedimiento de calificación para determinar cuáles son las más aceptables.

• Promueva una reafirmación positiva y el desarrollo de las ideas

Hay dos procedimientos que resultan especialmente útiles para crear un ambiente más alentador para la generación de ideas, que son la reafirmación positiva y el desarrollo de las ideas. Una de las técnicas más útiles para promover nuevas ideas consiste en pedir a los miembros del grupo que reafirmen las ideas de otro miembro y encuentren algo válido en la idea antes de decir cualquier cosa crítica. El procedimiento funciona incluso mejor cuando se pide a un miembro que señale una deficiencia o limitación de la idea de otro individuo y que sugiera la forma de corregir la deficiencia o de superar la limitación. Este planteamiento también pone de relieve la escucha detenida y la conducta constructiva y propiciatoria.

• Utilice procedimientos sistemáticos para la evaluación de las soluciones

Se han desarrollado procedimientos para ayudar a los grupos que deben tomar decisiones a evaluar y comparar las soluciones potenciales. Estos procedimientos resultan particularmente útiles cuando parece que los miembros están divididos en facciones opuestas (polarización) en las que cada una respalda enérgicamente una alternativa distinta. Con este procedimiento de dos columnas, los miembros identifican y muestran mutuamente las ventajas y desventajas de cada alternativa (Maier, 1963). Los miembros analizan a continuación las ventajas y desventajas, e intentan ponerse de acuerdo en una clasificación general de las alternativas. Otro procedimiento análogo, pero más detallado, es el análisis coste-beneficios. Se puede utilizar este procedimiento cuando se tiene una relativa certeza sobre las consecuencias de cada solución y es posible hacer estimaciones razonablemente precisas de los beneficios y costes en términos monetarios. El análisis debe realizarse de manera sistemática, y se debe tener cuidado para evitar sesgadas estimaciones de los costes y beneficios para respaldar la solución que se prefiere. Una vez que se han analizado todas las alternativas, el grupo elige la mejor utilizando el criterio económico que parezca más adecuado (por ejemplo, maximizar el beneficio neto, maximizar el rendimiento de la inversión).

• Anime a los miembros a que busquen una solución integradora

Cuando un grupo se encuentra muy dividido en su respaldo a las alternativas competidoras, a veces resulta viable desarrollar una solución integradora que englobe las mejores características de las soluciones rivales. Una forma de iniciar este proceso consiste en analizar ambas alternativas para identificar las características que tienen en común así como en qué difieren. Está comparación permite obtener una mejor comprensión y apreciación de la alternativa opuesta, sobre todo si todos los miembros del grupo participan de manera activa en el debate. El líder debería promover la participación, mantener el debate analítico más que crítico, y mostrar los resultados de la comparación para proporcionar un resumen visual de las analogías y diferencias. Resulta útil hacer una lista de las cualidades esenciales de cada solución y de las prioridades relativas de los distintos criterios u objetivos. Incluso cuando no es posible desarrollar una solución híbrida, el proceso puede ayudar al grupo a identificar una solución totalmente distinta que es superior a las demás.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

- **Promueva los esfuerzos para alcanzar un consenso cuando sea factible**

Las votaciones son un procedimiento común para tomar una decisión pero, siempre que sea posible, el líder debería animar al grupo a intentar alcanzar un consenso antes de decidir a partir de una simple mayoría. El consenso se produce cuando todos los miembros del grupo acuerdan que determinada alternativa es aceptable, incluso si no es necesariamente la primera elección de todos. Una decisión de consenso suele lograr más compromiso que una decisión mayoritaria pero, normalmente, se necesita más tiempo para tomar la decisión y no siempre es posible alcanzar el consenso del grupo. Cuando en el grupo hay una gran mayoría que respalda una alternativa pero sigue habiendo algunos objetores, el líder debería comparar cuidadosamente los posibles beneficios de convencerlos frente al coste de más tiempo de debate. Si se ha dedicado una cantidad de tiempo adecuada al debate de las alternativas, no suele merecer la pena prolongar el debate con el único fin de persuadir a uno o dos miembros obcecados. En esta situación, el líder debería tomar la iniciativa y declarar que el grupo ha alcanzado una decisión.

- **Clarifique las responsabilidades de la implementación**

Antes de concluir la reunión, el líder debe hacer algunas provisiones para implementar la decisión. Se deberían especificar los pasos concretos necesarios y asignarse la responsabilidad de cada acción a individuos concretos. Hay muchas buenas decisiones que se toman en grupo que no tienen éxito por la sencilla razón de que nadie se preocupa de asegurarse de que se implementan. Si se necesita una reunión de seguimiento, deben determinarse los preparativos necesarios y asignarse las responsabilidades de los mismos. Además, debe determinarse, siempre que sea posible, la fecha y hora de la siguiente reunión con todos los participantes presentes. Tras la reunión, el líder debería distribuir un resumen de lo que se ha debatido y decidido, y cuáles han sido las responsabilidades que se han asignado a cada individuo.

Resumen

Las organizaciones recurren cada vez más a los equipos para mejorar la calidad, la eficiencia y el cambio adaptativo. Los equipos multifuncionales ayudan a mejorar la coordinación entre las distintas partes involucradas en la realización de un proyecto conjunto. Los equipos autodirigidos reciben por delegación la mayor parte de la responsabilidad y autoridad que tradicionalmente se otorga a los supervisores de primera línea. Los equipos virtuales se componen de individuos que tienen la mejor cualificación para realizar un proyecto o resolver un problema.

Las ventajas potenciales de los equipos incluyen una mayor satisfacción y compromiso de los empleados, una mayor calidad de los productos y servicios, y una mayor eficiencia y productividad. Sin embargo, los beneficios no se producen de manera automática, y el éxito de la implementación depende de una serie de condiciones favorecedoras, incluyendo la calidad del liderazgo. Algunos de los procesos del liderazgo esenciales en los equipos incluyen la consecución del compromiso con los objetivos compartidos, la identificación de estrategias de rendimiento eficaces y la organización de las actividades del equipo, la potenciación de las habilidades de los miembros y de la claridad de su papel, la consecución de la cooperación y la confianza mutua, la identificación y obtención de los recursos necesarios, el mantenimiento de la confianza y el optimismo y la facilitación de la coordinación exter-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

na. En un equipo autodirigido muchos de los papeles del liderazgo son realizados de manera informal y compartidos entre los miembros. Sin embargo, incluso en los equipos que tienen un líder formal suele ser beneficioso para los demás miembros compartir la responsabilidad de algunos de los papeles del líder.

El éxito de un equipo también depende, en parte, de su capacidad de aprender de la experiencia. Hay dos tipos de procesos del grupo que pueden facilitar el aprendizaje del equipo y que son las revisiones posteriores a la actividad y las sesiones de diálogo. Una revisión posterior a la actividad es una reunión que se realiza para determinar qué es lo que ha funcionado bien y qué no. Una sesión de diálogo es una reunión de resolución de problemas en la que los miembros del equipo analizan sus supuestos implícitos, destacando la consulta más que la puesta a la defensiva, e intentan alcanzar un acuerdo sobre cuáles son los modelos mentales adecuados.

Se utilizan las actividades de creación de equipos para aumentar la cohesión, la identificación con el grupo y la cooperación. Algunos ejemplos incluyen poner de relieve los intereses y valores comunes, la utilización de ceremonias y rituales, la utilización de símbolos para desarrollar la identificación con el grupo, la facilitación de las relaciones sociales entre los miembros, la información a los miembros sobre las actividades del grupo y sus logros, la realización de sesiones de análisis de procesos, la realización de sesiones de alineación, la promoción del aprecio y la tolerancia de la diversidad y la creación de incentivos para la cooperación mutua.

Una decisión del grupo es potencialmente superior a una decisión tomada por un único individuo, como el líder, pero hay muchas cosas que pueden impedir que el grupo realice su potencial. Un importante determinante de la eficacia del grupo es la calidad del liderazgo. Las funciones del liderazgo del contexto de las reuniones del grupo pueden dividirse en funciones orientadas a las tareas y en funciones de mantenimiento del grupo. Parece que ambas funciones del liderazgo son esenciales para el éxito de un grupo que tiene que tomar decisiones, que requieren habilidades y un sentido del tiempo adecuado para que sean eficaces.

El papel del líder es difícil, porque los procesos de decisión se pueden ver negativamente afectados si el líder es, o bien demasiado pasivo, o bien demasiado dominante. Para mejorar la resolución de los problemas en el grupo y evitar los problemas habituales de los procesos, el líder debería presentar el problema sin sesgos, animar al grupo a analizar concepciones alternativas del problema, separar la generación de la evaluación de las ideas y utilizar procedimientos sistemáticos para evaluar las soluciones.

La investigación sobre el liderazgo en los equipos ha aumentado en los últimos años, pero sigue rezagada respecto al ritmo de cambio de la forma en que las organizaciones recurren a los equipos. Un ejemplo particularmente relevante es el creciente recurso a los equipos virtuales en las organizaciones. Todavía no se ha determinado el grado en que el liderazgo eficaz es distinto en los equipos virtuales, y los rápidos adelantos de la tecnología dificultan que se pueda predecir si los resultados de la investigación actual seguirán siendo relevantes en el futuro.

Preguntas para la revisión y el debate

1. ¿Qué factores determinan el rendimiento de un equipo?
2. ¿Qué procesos de liderazgo son importantes para los equipos multifuncionales?
3. ¿Por qué es más difícil liderar a un equipo multifuncional que a un equipo funcional tradicional?
4. ¿Qué papeles y procesos del liderazgo son importantes para los equipos autodirigidos?
5. ¿En qué condiciones es más probable que tengan éxito los equipos de trabajo autodirigidos?

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

6. Explique cómo pueden las revisiones posteriores a la actividad y las sesiones de diálogo mejorar el aprendizaje del equipo.
7. ¿Qué se puede hacer para mejorar la cohesión del grupo y la identificación colectiva?
8. ¿Qué factores determinan la calidad de las decisiones que se toman en grupo?
9. ¿Cuáles son los principales tipos de funciones del liderazgo orientado a las tareas y de mantenimiento del grupo en los grupos que toman decisiones?
10. ¿Qué puede hacer un líder para mejorar los procesos de toma de decisiones en una reunión?
11. Compare los procesos del liderazgo en los grupos de trabajo funcionales, en los equipos multifuncionales y en los equipos autodirigidos.
12. ¿Cuáles son algunas de las repercusiones que tienen las nuevas tecnologías informáticas y de telecomunicaciones para el liderazgo de los equipos, ahora y en el futuro?

Conceptos clave

- planificación de la acción
- revisiones posteriores a la actividad
- tormenta de ideas
- cohesión
- eficacia colectiva
- identificación colectiva
- consenso
- equipos multifuncionales
- sistemas de apoyo a las decisiones
- sesiones de diálogo
- coordinación externa
- equipos funcionales
- conductas de mantenimiento del grupo
- diversidad de los miembros
- técnica del grupo nominal
- estrategias de rendimiento
- potencia
- equipos autodirigidos
- modelos mentales compartidos
- conductas orientadas a las tareas
- creación del espíritu de equipo
- aprendizaje del equipo
- equipos virtuales

CASOS

Southwest Engineering Services

Donna Burke había ejercido de ingeniera de sistemas en Southwest Engineering Services desde hacía cinco años cuando se la invitó a participar en un proyecto para desarrollar un nuevo tipo de programa informático para la empresa. El director del proyecto era Ron Morrison, que tenía fama de mago del software y de estrella en ascenso en la empresa. Donna no estaba segura de por qué se la había invitado a participar en este proyecto, pero estaba entusiasmada con él. Era consciente de que el trabajo iba a ser importante, y sabía que un proyecto de éxito también supondría un importante empujón a su carrera en la empresa.

Ron convocó una reunión para las 12 personas a las que se había invitado a formar parte del equipo del proyecto. Tras presentarse, Ron dio un pequeño discurso de bienvenida al grupo. "Todos ustedes están hoy aquí porque tienen habilidades especiales que son esenciales para el éxito de este proyecto. Cada uno de ustedes ha sido recomendado por su jefe, y sólo se ha invitado a las perso-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

nas más cualificadas de la empresa a participar. Como saben, el volumen de negocio de Southwest Engineering ha estado creciendo continuamente. La empresa necesita un mejor tipo de sistemas de apoyo a las decisiones para gestionar los proyectos de ingeniería de tal forma que se garantice la calidad al tiempo que se mantienen los costes bajo control. Southwest Engineering se encuentra en un mercado cada vez más competitivo, y este sistema de apoyo a las decisiones es esencial para que la empresa mantenga una buena rentabilidad. Nuestro objetivo consiste en desarrollar un nuevo e innovador sistema que sea mejor que cualquier otro programa disponible en la actualidad. Se trata de una tarea que constituye un gran reto, pero estoy convencido de que podemos conseguirlo si tenemos el compromiso total de todos los miembros del equipo. Si quiere formar parte de este equipo, el proyecto debe ser la máxima prioridad sobre cualquier otra cosa de su vida durante los próximos nueve meses. Trabajaremos largas jornadas e, incluso, muchos fines de semana. Si alguien tiene reservas para comprometerse totalmente, éste es el momento de retirarse del equipo. Por favor, comuníquenme su decisión antes de las nueve de la mañana de mañana". Al día siguiente, Donna y otros diez empleados se incorporaron al equipo. La persona que había declinado la invitación tenía problemas de salud familiares que la impedirían trabajar horas extra en el proyecto.

A medida que el equipo se adentraba en el proyecto, el trabajo era incluso más intenso de lo que Donna había anticipado. Durante la semana laboral era frecuente pedir comida y trabajar hasta altas horas de la noche. Se daba por sentado que había que trabajar los sábados por la mañana, y el equipo solía salir a comer todos juntos tras acabar el trabajo los sábados. Ron tenía un optimismo y un entusiasmo que resultaban contagiosos, y en poco tiempo incluso el miembro más cínico y menos entusiasmado del equipo se había contagiado de la excitación. A pesar de las largas horas, el trabajo era excitante porque todo el mundo sabía que formaban parte de algo que cambiaría la forma de trabajar en la empresa.

Ron ofreció una clara descripción de las especificaciones necesarias del nuevo sistema, y esa descripción era importante para guiar el trabajo de los miembros del equipo y mantenerlos centrados en el mismo objetivo. Sin embargo, Ron no dictaba cómo había que hacer el trabajo. Se esperaba que los miembros del equipo recurrirían a su pericia para decidir cómo tenían que hacer el trabajo. Ron estaba asequible para ofrecer consejos si se le pedían, pero tenía mucho cuidado de no imponerse cuando no era imprescindible. Cuando alguien tenía dificultades para hacer una tarea, Ron lo ayudaba y se mostraba alentador. No obstante, estaba claro que no toleraría nada que no fuera el máximo esfuerzo. Durante las dos primeras semanas del proyecto un miembro del equipo se olvidó de hacer un procedimiento de comprobación habitual que le hubiera permitido detectar y corregir un error en un documento de programación. El individuo fue obligado a explicar lo que había ocurrido ante el equipo y a pedir disculpas por los problemas que hubiera podido provocar. Fue el último error por descuido que cometió.

Ron presionaba continuamente para hacer avanzar el proyecto. El equipo se reunía periódicamente para evaluar los progresos y decidir cómo resolver los obstáculos y problemas. Cada miembro del equipo tenía la oportunidad de influir sobre las decisiones importantes respecto al diseño del programa informático, y la influencia real que se tenía sobre una cuestión en concreto dependía de la visión personal y de la calidad de las ideas, más que del estatus en la empresa o de los años de antigüedad.

Una parte importante del trabajo de Ron como director del proyecto era asegurar que el equipo tenía los recursos y la asistencia que requería de la empresa. Ron dedicaba un tiempo considerable a desplazarse a las diversas instalaciones de la empresa para reunirse con personas clave cuyo respaldo y cooperación eran necesarios para diseñar e implementar el nuevo sistema. Antes de salir de viaje, Ron pedía a un miembro del equipo que asumiera sus responsabilidades del liderazgo interno. Cuando llegó su turno, Donna se sintió primero abrumada, pero descubrió que era una experiencia interesante y satisfactoria. Cuando Ron la informó posteriormente, la animó a considerar la posibilidad de asumir un cargo directivo

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

en Southwest Engineering como parte de su carrera profesional.

Durante el cuarto mes del proyecto llegó un momento en que el equipo se sintió desanimado por una serie de contratiempos producidos por problemas técnicos persistentes. Ron convocó una reunión para darles una charla. Les dijo: "Sé que se sienten desanimados por estos contratiempos, pero ocurre en cualquier proyecto que avanza por territorios desconocidos. Hemos hecho grandes progresos, y estoy realmente orgulloso de lo que hemos conseguido hasta ahora. Confío en que vamos a poder superar este último obstáculo y a lograr el éxito del proyecto. Vamos a tomarnos el resto del día libre para descansar un poco y nos volveremos a reunir mañana para debatir algunas nuevas ideas para integrar los elementos del sistema".

A la semana siguiente el equipo encontró una forma innovadora de superar el obstáculo. Celebraron este gran avance con una fiesta en la casa de Ron. El proyecto se culminó tres meses más tarde, lo que constituía varias semanas de adelanto respecto a la fecha de entrega original. El proyecto fue un gran éxito, y se sintieron extremadamente orgullosos de lo que habían logrado. Se organizó una última fiesta de celebración antes de que los participantes volvieran a sus unidades habituales o se incorporasen a nuevos proyectos. Posteriormente, Donna y otro miembro del equipo recordaban sus experiencias. Donna reconocía que Ron había sido un asesor y un promotor fantástico, y esperaba tener la oportunidad de poder volver a trabajar con él en otro proyecto. Sin embargo, también se daba cuenta de que su éxito era un esfuerzo de equipo que no se podría haber logrado sin las significativas contribuciones de todos los miembros del equipo y su voluntad de cooperar y de anteponer las necesidades del proyecto a sus intereses personales. ◆

FUENTE: Copyright © 1991 de Gary Yukl.

PREGUNTAS

1. Describa las conductas de líder que utilizó Ron y su influencia sobre las actitudes y conductas de los miembros del equipo.
2. Compare este equipo multifuncional de un proyecto con un equipo operativo autodirigido identificando las analogías y diferencias en los papeles de liderazgo.

Building Maintenance Inc.

Building Maintenance es una empresa con 325 empleados que ofrece servicios de limpieza y mantenimiento de edificios de oficinas y centros comerciales. La empresa se encuentra en un antiguo edificio de oficinas que será demolido próximamente. Bud Crandon, el fundador y presidente de la empresa, envió un memorando a un grupo de ejecutivos anunciando una reunión dos días más tarde para decidir dónde se iba a reubicar la sede de la empresa. Los ejecutivos incluían a Karen, Marty, Liz y Nick. La mañana de la reunión, Bud entró en la sala de reuniones diez minutos tarde y vio que los demás ya se habían sentado.

BUD: Siento llegar un poco tarde. Me he retrasado en el banco hablando con un gestor de préstamos. La razón por la que he convocado esta reunión es para decidir dónde vamos a ubicar nuestras nuevas oficinas. Supongo que ya

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

habréis pensado sobre esta cuestión. Dejadme revisar cuáles son las alternativas. Podemos mudarnos a uno de los edificios remodelados en el centro de la ciudad, o podemos conseguir un poco más de espacio en un parque empresarial en las afueras. Karen, como responsable de finanzas, debes tener cifras y datos relevantes sobre estas dos opciones.

KAREN: Bud, he analizado diversas posibilidades, tal y como me pediste hace unas semanas. Podemos conseguir un espacio adecuado en el centro de la ciudad por unos 21 dólares por metro cuadrado, o podemos conseguir un edificio de primera clase en un parque empresarial en las afueras por unos 22 dólares por metro cuadrado. El coste de la mudanza sería aproximadamente igual para ambas alternativas.

BUD: Marty, desde tu aventajada posición como director de ventas, ¿a dónde crees que deberíamos ir?

MARTY: Así me gusta, un empresario que pone por delante al consumidor. A los consumidores les afecta la imagen y, siempre que tengamos una buena imagen, creo que estarán satisfechos. Unas oficinas modernas en un parque empresarial en las afueras nos dan una mejor imagen ante los consumidores. Por cierto, nuestra imagen está viéndose perjudicada por los empleados de pedidos que son descorteses con los consumidores por teléfono. Recordad que lo único que vendemos es un servicio. Hay un montón de empresas que tienen buenos equipos de limpieza, y nuestra única ventaja es el servicio que ofrecemos a los consumidores.

BUD: Liz, ¿qué repercusiones tiene la decisión de mudarnos para la gestión de los recursos humanos?

LIZ: Estoy de acuerdo con Marty en que el servicio al consumidor debe ser la máxima prioridad de cualquier decisión de traslado. El servicio al consumidor es un resultado directo de disponer de una cuadrilla eficiente de empleados de mantenimiento. El parque empresarial puede parecer muy glamoroso, pero podría ser un desastre a la hora de reclutar a empleados. La mayoría de nuestros trabajadores de mantenimiento vive en la ciudad y utiliza el transporte público para ir a trabajar. No tienen automóvil propio y no tienen una forma cómoda de acudir a las instalaciones del parque empresarial. Si nos mudamos a las afueras, tendremos que seguir alquilando una pequeña oficina en el centro para reclutar a los trabajadores y resolver las cuestiones de personal que requieren una relación cara a cara.

BUD: ¿Qué quieres decir, Liz? ¿Estás recomendando que abramos una oficina de empleo en el centro de la ciudad y traslademos las oficinas administrativas al parque empresarial en las afueras?

LIZ: Estoy de acuerdo con parte de tu razonamiento, Bud, pero no estoy sugiriendo que necesitemos dos oficinas. Me preocupa menos dónde se encuentren las oficinas de administración que el encontrar una localización que permita contratar a los empleados que necesitamos.

KAREN: No creo que nos podamos permitir tener dos oficinas. Sería un importante incremento de nuestros costes generales. Por cierto, ¿quién tenía que traer el café y los bizcochos a esta reunión? ¿Cómo se supone que vamos a tomar una decisión tan importante sin un tentempié?

BUD: Nick, ¿tú que opinas? ¿Qué localización sería más conveniente para ti como director de las operaciones de mantenimiento?

NICK: Yo no paso demasiado tiempo en la oficina. Paso la mayor parte del tiempo sobre el terreno supervisando a mis supervisores y a sus cuadrillas. La

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

mayoría de nuestros trabajadores no vuelve a la oficina cuando se les ha contratado, salvo que tengan un problema importante. Informan directamente en su lugar de trabajo. Hay otras cosas más importantes que la localización de las oficinas. Una de las cosas importantes que tendríamos que estar analizando es si vamos a volver a organizar una gran fiesta antes de las vacaciones este año. Es excelente para levantar la moral y creo que es una alternativa muy eficaz en términos de costes para reducir la rotación de los empleados. Algunos trabajadores de la limpieza se quedan un par de meses más para poder ir a la fiesta.

KAREN: Nick, ¿tienes cifras para demostrar que la fiesta es coste-efectiva? Cuesta por lo menos 20 dólares por persona, y la mayoría de los trabajadores acude con un acompañante.

NICK: ¿Y qué? No puedes valorar con dinero la buena moral de los trabajadores.

MARTY: Parece que tenéis cosas importantes que discutir sobre la mesa. A mí, en el fondo, me da igual dónde pongáis la oficina, siempre que se antepongan las necesidades de los consumidores. En unos minutos me tengo que ir a una comida de negocios que podría traernos un gran contrato de un centro comercial.

NICK: Bud, ¿a dónde crees tú que deberíamos mudarnos? Aceptaremos cualquier decisión razonable.

BUD: Bueno, parece que sería prematuro que alcanzáramos una decisión sobre esta importante cuestión hoy. Tal vez deberíamos recurrir a un consultor que nos ayude a decidir lo que hay que hacer. Entretanto, hablemos un poco más de la fiesta. Me parece que me gusta la idea. ◆

FUENTE: Adaptado de Andrew J. DuBrin, *Contemporary Applied Management* (Nueva York: McGraw-Hill, 1989); págs. 136-138. Copyright © 1989 de Business Publications Inc. Reproducido con autorización de McGraw-Hill.

PREGUNTAS

1. Identifique las acciones eficaces e ineficaces de Bud en la dirección de esta reunión.
2. ¿Qué se podría haber hecho para que la reunión tuviera más éxito?

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

CAPÍTULO

12 LIDERAZGO ESTRATÉGICO DE LOS EJECUTIVOS

www.elsolucionario.net

Objetivos de aprendizaje

Al estudiar este capítulo, debe llegar a entender:

- Las conclusiones de la investigación sobre la importancia del liderazgo estratégico.
- Las condiciones que determinan las dificultades que tiene que superar el consejero delegado para implementar cambios en una organización.
- Cómo se relaciona el mantenimiento del cargo con la conducta de liderazgo del consejero delegado.
- Las ventajas potenciales de los equipos ejecutivos y las condiciones que promueven su eficacia.
- Cómo influyen los líderes sobre los distintos determinantes del rendimiento para mejorar la eficacia de la organización.
- Los retos al liderazgo planteados por las elecciones, las demandas contrapuestas y las situaciones cambiantes.
- Algunos de los procedimientos utilizados frecuentemente para supervisar el entorno y formular una buena estrategia competitiva.

Gran parte de los primeros escritos sobre el liderazgo se ocupaba de los supervisores y los directivos intermedios de las organizaciones. En los últimos años, la atención de muchos teóricos del liderazgo se ha desplazado hacia el liderazgo estratégico de los ejecutivos en el equipo de la alta dirección (Cannella y Monroe, 1997). El cambio del centro de atención refleja un creciente interés en comprender cómo tienen que transformar los ejecutivos de las grandes empresas a sus organizaciones para poder afrontar la creciente competencia internacional. Este capítulo analiza las teorías e investigaciones relevantes sobre el liderazgo estratégico en las organizaciones, y parte de la literatura de campos relacionados como la teoría de la organización, la dirección estratégica y la toma de decisiones.

www.elsolucionario.net

Un tema controvertido que se analiza en el capítulo es la importancia que tienen los ejecutivos para el rendimiento de las grandes organizaciones. Algunos autores afirman que los líderes tienen una influencia importante sobre el rendimiento de la organización (por ejemplo, Finkelstein y Hambrick, 1996; Katz y Kahn, 1978; Peters y Waterman, 1982), mientras que otros autores sostienen que los líderes tienen una escasa influencia sobre el rendimiento (por ejemplo, Hannan y Freeman, 1984; Meindl, Ehrlich y Dukerich, 1985; Pfeffer, 1977b). Los que dudan proporcionan varios argumentos relacionados contra la importancia de un líder individual como el consejero delegado. Un argumento es que el rendimiento de una organización está determinado en gran parte por factores que quedan más allá del control del líder, incluyendo la situación económica, las condiciones del mercado, las políticas gubernamentales y el cambio tecnológico. Un segundo argumento es que la discrecionalidad de un ejecutivo particular está limitada por restricciones internas y externas, de forma que sólo las coaliciones políticas tienen suficiente influencia como para implementar grandes cambios en las organizaciones. Un tercer argumento es que los individuos exageran la influencia de los líderes particulares sobre las organizaciones, y que asignan a estos líderes una mayor responsabilidad de los éxitos y de los fracasos de la que realmente tienen.

Este capítulo analiza los argumentos con más detalle, y revisa la investigación relevante sobre la importancia del liderazgo. Los temas clave incluyen las restricciones de las acciones de los ejecutivos, las atribuciones sobre la importancia del liderazgo, las condiciones en las que es más importante el liderazgo orientado al cambio, los procesos políticos que afectan a la magnitud de los cambios, las consecuencias de la sucesión de los líderes sobre el rendimiento de la organización, la relación de un líder con un liderazgo orientado al cambio, y los procesos que pueden utilizar los consejeros delegados para influir sobre el rendimiento financiero y la supervivencia de una organización. Una alternativa al liderazgo de un único líder es el liderazgo compartido por un equipo ejecutivo, y el equipo analiza las condiciones en las que los equipos de la alta dirección tienen más probabilidades de resultar eficaces. La última sección del capítulo proporciona líneas directrices para dos importantes tipos de liderazgo estratégico, a saber, la supervisión externa y la formulación de la estrategia.

Restricciones para los ejecutivos

El poder y la discrecionalidad para implementar grandes cambios son determinantes importantes de la influencia potencial que tiene un líder sobre el rendimiento de la organización. En el Capítulo 2 vimos que los directivos tienen que afrontar muchas restricciones a sus acciones. Esta sección del capítulo analiza las restricciones circunstanciales a la discrecionalidad de los ejecutivos, y las características de la situación que determinan el grado de influencia que pueden tener los altos ejecutivos sobre el rendimiento de su organización.

Restricciones internas

La discrecionalidad del consejero delegado puede estar limitada por diversos factores organizativos internos (Hambrick y Finkelstein, 1987). Un tipo de restricción incluye potentes fuerzas internas o coaliciones de la organización. El consejero delegado tiene menos discrecionalidad cuando tiene que ejercer a la sombra del fundador de la empresa, cuando tiene que satisfacer a un propietario dominante (por ejemplo, la organización es una empresa de propiedad familiar o una filial de otra empresa) o cuando tiene que rendir cuentas a un consejo de administración fuerte con estrictas ideas sobre cuál es la forma correcta de hacer las cosas. El poder y la discrecionalidad son mayores cuando el consejero delegado es el principal propietario o accionista de la empresa, o cuando le resulta fácil influir sobre el con-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

sejo de administración para que lo respalde. La discrecionalidad está limitada cuando las facciones y coaliciones internas tienen suficiente contrapoder como para bloquear los cambios que quiere hacer el líder (por ejemplo, sindicatos, otros ejecutivos con mucho poder). La discrecionalidad aumenta cuando se dispone de reservas financieras excedentes para financiar nuevas empresas, o cuando la prosperidad de la empresa facilita que se financien las innovaciones recurriendo a préstamos.

Otro tipo de restricción interna es una fuerte cultura de la organización resistente al cambio. Las grandes organizaciones que tienen una fuerte burocracia y formas normalizadas de hacer las cosas tienen una inercia que es difícil de superar. La gente se resiste a los cambios que amenazan su estatus y poder, que van en contra de sus valores y creencias, o que requieren que se aprenda una nueva forma de hacer las cosas.

Restricciones externas

Las restricciones externas a la discrecionalidad del consejero delegado incluyen el tipo de productos y servicios principales de la organización, y el tipo de mercados en los que se mueve la organización. La discrecionalidad directiva es mayor si la organización se encuentra en una industria de crecimiento que tiene una demanda que crece rápidamente en vez de tener una demanda plana o en declive, si los productos o servicios de la organización están diferenciados de los competidores (no se trata de un bien primario como la gasolina o el cemento), y si la organización domina sus mercados y tiene una escasa competencia directa (por ejemplo, se trata de un monopolio o tiene una cuota dominante del mercado).

La discrecionalidad también queda limitada por unas partes interesadas externas poderosas que pueden dictar las condiciones, como ocurre cuando unos pocos grandes clientes acaparan la mayor parte de las ventas de la empresa, o cuando la empresa depende de una única fuente de materiales clave. Otras restricciones externas incluyen las limitaciones político-legales (por ejemplo, normativas medioambientales, normativas de seguridad, obligaciones legales). Incluso cuando la organización es un monopolio, la discrecionalidad en áreas clave como la fijación de precios, la tecnología y los cambios de productos pueden estar gravemente limitadas por la normativa gubernamental.

La discrecionalidad que tiene un ejecutivo para implementar grandes cambios depende, en parte, de cómo perciban las partes interesadas, internas y externas, el rendimiento de la organización. En una situación de crisis, cuando está disminuyendo el rendimiento de la organización y se duda de su supervivencia, se espera que los líderes emprendan acciones más decisivas e innovadoras para afrontar la crisis. Es menos probable que se produzcan cambios innovadores en periodos de relativa estabilidad y prosperidad de la organización. Cuando la gente no percibe que haya una crisis, los intentos del líder para implementar grandes cambios se considerarán, probablemente, como inadecuados, perturbadores e irresponsables.

Restricciones y rasgos ejecutivos como determinantes conjuntos

Las restricciones internas y externas interactúan entre sí y con la personalidad y habilidades del líder para influir sobre su conducta. Con el tiempo, surgen presiones que promueven un ajuste entre el tipo de situación de liderazgo y el tipo de persona que ostenta el cargo de líder. La situación más restrictiva se produce cuando las restricciones internas y externas son tan importantes que el consejero delegado es una mera figura decorativa que no puede implementar ninguna innovación ni ningún cambio significativo de la estrategia. Es improbable que este tipo de cargo lo ocupe un líder ambicioso e innovador, en parte porque alguien con esta tipología no buscaría normalmente, o permanecería en una posición

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

solo figurativa, y en parte porque el proceso de selección de la organización favorecerá a una persona conservadora, adversa al riesgo y cumplidora.

El extremo opuesto se produce cuando hay pocas restricciones internas y externas y mucha discrecionalidad. Los líderes ambiciosos y dinámicos se sentirán atraídos por este tipo de posición. La amplia discrecionalidad proporciona oportunidades para ejercer un liderazgo innovador, pero no lo garantizan. Incluso en una situación con pocas restricciones, algunos líderes carecen de las habilidades comunicadoras que les permitan percibir las opciones de innovación, o la motivación para intentar aprovecharlas.

Atribuciones sesgadas sobre los altos ejecutivos

La conducta cotidiana de la mayoría de los líderes de escalafones inferiores puede ser observada por los subordinados, iguales y superiores, y las acciones del líder suelen tener consecuencias inmediatas sobre el rendimiento del equipo o grupo. Por el contrario, pocos miembros de la organización tienen la oportunidad de observar directamente las acciones del consejero delegado. Muchas de estas acciones sólo afectan directamente al rendimiento, y el efecto puede retrasarse meses o años, lo que dificulta relacionar las acciones del líder con sus consecuencias. A falta de información relevante, los individuos padecen de un sesgo por el que atribuyen una mayor responsabilidad del rendimiento de la organización al consejero delegado (Meindl *et al.*, 1985).

Determinantes de las atribuciones

Como vimos en los capítulos anteriores, las atribuciones sobre la eficacia del líder están influidas por una serie de factores interrelacionados. Un líder que emprenda acciones decisivas para abordar una crisis será considerado probablemente como excepcional si mejora el rendimiento de la organización poco después. Por el contrario, un líder que no emprende acciones decisivas en una crisis, o que emprende acciones que no consiguen resolver rápidamente la crisis, será considerado probablemente como incompetente. Los líderes de las organizaciones rentables que mantienen las estrategias existentes o hacen mejoras paulatinas en vez de cambios innovadores tienen más probabilidades de ser considerados como líderes competentes pero no excepcionales.

La percepción que tienen los seguidores de la competencia del líder está más influida por las acciones muy evidentes para abordar una crisis inmediata que por las acciones destinadas a mejorar las condiciones y a evitar una crisis futura (Lord y Maher, 1991). Así pues, un líder que realiza pequeños cambios deliberados para evitar problemas potenciales recibe menos consideración que un líder que permite que se desarrollen los problemas y después actúa directamente para resolverlos de forma muy visible. Se puede ver cómo influyen las acciones evidentes y dramáticas sobre las atribuciones de la competencia del líder comparando a dos altos ejecutivos de la industria del automóvil: Lee Iacocca y Philip Caldwell (Lord y Maher, 1991; Trice y Beyer, 1991).

Para cuando Lee Iacocca asumió el cargo de consejero delegado en 1979, Chrysler había experimentado importantes pérdidas y poca gente creía en sus posibilidades de supervivencia. Realizó una serie de acciones drásticas de mucha visibilidad, como convencer al gobierno estadounidense de que garantizara los préstamos bancarios de 1.500 millones de dólares de la empresa, negociar más de mil millones de reducción de salarios y prestaciones con los sindicatos, promover su visión y los productos de la empresa apareciendo en anuncios de televisión, y publicando una autobiografía que fue récord de ventas (Iacocca, 1984) que glorificaba su propio liderazgo. Las decisiones estratégicas drásticas incluían la adquisición de American Motors, la provisión de garantías ampliadas para los automóviles, la reintroducción de los descapotables (no se había construido uno durante años en Estados Unidos), y la producción de una pequeña furgoneta innovadora muy popular. Las

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

acciones simbólicas incluían la reducción de su propio salario hasta un dólar en 1979, la sustitución del colorido y brillante informe anual con un documento sencillo impreso sobre papel reciclado, y conseguir que el presidente del sindicato United Auto Worker fuera nombrado miembro del consejo de administración. También realizó importantes cambios de los procesos de dirección interna de la empresa para mejorar la planificación de los productos, el desarrollo de los productos y la calidad. Muchas de sus decisiones y acciones de liderazgo fueron consideradas como audaces y radicales (O'Toole, 1985). En 1985 Chrysler había recuperado los beneficios y había devuelto los préstamos garantizados por el gobierno antes de que vencieran.

Philip Caldwell, el consejero delegado de Ford Motors entre 1980 y 1985, también asumió el liderazgo de una empresa que tenía problemas financieros. Aunque realizó algunas acciones directas, como un extenso programa de recorte de costes y la decisión de jugarse la empresa con el programa Taurus (Doody y Bingaman, 1988), se concentró fundamentalmente en acciones menos drásticas para cambiar la cultura de la empresa, su orientación estratégica y los procesos de decisión (Lord y Maher, 1991). Creó un nuevo planteamiento orientado al exterior para el diseño del producto, con un mayor énfasis en los consumidores (por ejemplo, se utilizaba la información de estudios de mercado para tomar decisiones sobre el diseño). Puso el énfasis en la calidad, el trabajo de equipo y la participación de los trabajadores en las decisiones para mejorar la calidad y la productividad. Modificó el sistema de retribución para respaldar la nueva cultura, creando un programa de participación en beneficios para los trabajadores contratados por horas. Después de tres años de pérdidas (1980-1982), la empresa volvió a tener beneficios. Ford obtuvo beneficios récord en la industria del automóvil en 1986 y 1987, y fue la única empresa automovilista estadounidense que logró aumentar su cuota de mercado en aquella época. Varios productos de Ford lograron máximas ventas en su gama y siguieron vendiéndose a principios de la década de 1990.

Los logros de Caldwell fueron, al menos, tan buenos como los de Iacocca, pero sin embargo nunca logró el reconocimiento público como líder de éxito que obtuvo Iacocca. Mucha gente consideró a Iacocca como el héroe salvador de Chrysler, mientras que Caldwell siguió siendo un completo desconocido para quien no pertenecía a la industria del automóvil. Una explicación de esta diferencia de las atribuciones de liderazgo es que las acciones de Caldwell eran menos visibles o drásticas y el cambio de rendimiento de la empresa fue menos patente (el rendimiento mejoró, pero no llegó a ser excepcional hasta que ya había dejado el cargo).

Atribuciones y discrecionalidad del ejecutivo

Las atribuciones sobre la competencia de un líder, y las percepciones sobre la necesidad de cambiar, tiene repercusiones en la capacidad que tiene el líder para influir sobre el rendimiento futuro de la organización. Lord y Maher (1991) propusieron que la eficacia de los líderes de los escalafones superiores depende de su discrecionalidad para acometer importantes cambios innovadores en áreas clave de la estrategia de la organización que afectarán al rendimiento de la organización al cabo de cinco a 20 años. Como se explicó en el Capítulo 6, la cantidad de poder legítimo y de discrecionalidad de que dispone un líder depende de la percepción que tienen los seguidores y otras partes interesadas (por ejemplo, el consejo de administración, los bancos, los organismos gubernamentales y los accionistas) de que el líder tiene la pericia necesaria para resolver problemas importantes de la organización. Esta percepción depende, en gran medida, de cómo se interpretan las acciones anteriores del líder.

Investigación sobre los efectos de la sucesión del liderazgo

La investigación sobre las consecuencias de cambiar de consejero delegado en una organización resulta especialmente relevante para la cuestión relativa a la importancia del liderazgo. Estos estudios sobre la sucesión intentan valorar cómo afecta un cambio de la alta dirección al rendimiento de la orga-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

nización. El supuesto implícito en esta investigación es que, si el liderazgo es importante, y los factores externos permanecen relativamente constantes durante el periodo del estudio, el nuevo liderazgo debería estar relacionado con grandes cambios del rendimiento de la organización.

Los estudios sobre la sucesión demuestran la dificultad de analizar la importancia del liderazgo. La elección de un criterio adecuado para medir el rendimiento de la organización constituye un gran problema. Day y Lord (1988) concluyeron que se han minimizado algunos resultados de las investigaciones sobre la sucesión debido a problemas metodológicos como la incapacidad de corregir los efectos del tamaño de la organización, la incapacidad de corregir los criterios denominados en dólares con los efectos de la inflación, y la incapacidad de otorgar suficiente tiempo a los nuevos líderes para influir sobre los resultados cuantitativos del rendimiento. Por ejemplo, Lieberson y O'Connor (1972) analizaron los resultados del año, la industria y el consejero delegado de la empresa sobre los beneficios de 167 empresas en 13 industrias. La sucesión del liderazgo sólo explicaba el 7,5 por ciento de la varianza del beneficio neto sin ninguna corrección del tamaño o del desfase temporal. Por el contrario, la sucesión del liderazgo explicaba el 32 por ciento del margen de beneficios (es decir, el beneficio neto corregido con el tamaño de la organización) para un efecto a tres años. En otro ejemplo, Salancik y Pfeffer (1977b) analizaron los efectos relativos de la ciudad, el año y el alcalde sobre las variables presupuestarias de 30 municipios estadounidenses. El efecto del alcalde representaba sólo el 10 por ciento de los resultados presupuestarios cuando no se corregían en función del tamaño de la ciudad, pero cuando se controlaba esta variable, los efectos del alcalde representaban más del 24 por ciento de los resultados presupuestarios. Day y Lord (1988) señalaron que los autores como Pfeffer (1977b), Brown (1982) y Meindl, Ehrlich y Dukerich (1985) interpretaban incorrectamente estos estudios al considerar que demostraban que el liderazgo no es importante.

El efecto sustancial del liderazgo sobre los criterios adecuados en los estudios realizados por Lieberson y O'Connor (1972) y Salancik y Pfeffer (1977b) influye en los resultados de las investigaciones posteriores. Weiner y Mahoney (1981) analizaron 193 empresas manufactureras durante un periodo de 19 años y concluyeron que el liderazgo explicaba el 44 por ciento de la varianza de los beneficios como porcentaje de los activos. Thomas (1988) estudió el rendimiento de 12 empresas minoristas en Inglaterra durante un periodo de 20 años y concluyó que el liderazgo explicaba el 51 por ciento de la varianza de los márgenes de beneficios tras controlar algunas variables no relacionadas con el liderazgo. Un estudio realizado por Barrick, Day, Lord y Alexander (1991) identificaba una evidencia empírica adicional de la influencia de los altos ejecutivos sobre el rendimiento de la organización. El respaldo a la importancia que tiene la alta dirección surge incluso de los estudios que identificaron un efecto medio negativo de la sucesión sobre el rendimiento (por ejemplo, Alexander y Lee, 1996; Miller, 1993).

Es improbable que los nuevos líderes tengan un gran efecto sobre el rendimiento de la organización salvo que difieran considerablemente en términos de habilidades respecto al líder al que sustituyen. Si el sucesor tiene más habilidades, es probable que mejore el rendimiento, mientras que si el sucesor tiene menos habilidades, es probable que el rendimiento disminuya. La influencia de la capacidad del sucesor sobre la eficacia de la organización fue analizada en dos estudios, uno sobre presbíteros (Smith, Carson y Alexander, 1984) y otro sobre entrenadores de baloncesto de la NBA (Pfeffer y Davis-Blake, 1986). En ambos estudios la sucesión del liderazgo generaba una mejora del rendimiento sólo para los líderes que tenían un historial anterior de eficacia. Sin embargo, incluso en el caso de estos líderes, los efectos sobre el rendimiento fueron reducidos. Una posible explicación de estos débiles resultados en los dos estudios es que estudian a administradores de nivel intermedio en vez de a altos ejecutivos (Day y Lord, 1988). A diferencia de los propietarios y directores generales, los directivos deportivos y entrenadores de los equipos de la NBA no tienen demasiada influencia sobre importantes determinantes del rendimiento del equipo, como los salarios de los jugadores, los cazatalentos y el sis-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

tema de formación de jugadores en casa. Además, el potencial de influir sobre el rendimiento puede ser inferior para los líderes en iglesias y equipos deportivos profesionales que para los consejeros delegados de empresas.

En resumen, la investigación sobre la sucesión sigue estando limitada, y los resultados no son concluyentes debido a muchos problemas metodológicos para medir los efectos que tiene el líder. La investigación parece indicar que el liderazgo de los escalafones superiores puede tener un efecto sustancial sobre el rendimiento de la organización, pero la mayoría de los estudios sobre sucesión no explica cómo influye realmente el líder sobre el rendimiento, ni tampoco mide las condiciones que determinan la cantidad de influencia que tendrá determinado líder (Day y Lord, 1988; House y Singh, 1987).

Cambio evolutivo y liderazgo estratégico

La oportunidad que tienen los altos ejecutivos para ejercer una fuerte influencia sobre el rendimiento de una organización depende, en parte, de factores históricos, como la etapa de evolución en que se encuentra la organización (Lord y Maher, 1991; Miller y Friesen, 1984; Tushman y Romanelli, 1985; Tushman, Newman y Romanelli, 1986). Tushman y Romanelli (1985) formularon un modelo de equilibrio puntual para describir cómo evolucionan las organizaciones a lo largo del tiempo, y el papel que tienen los altos ejecutivos en este proceso de evolución. La evolución de una organización se describió a partir de periodos alternativos de reorientación y convergencia que se suelen producir a lo largo del ciclo de vida de una organización.

Periodos de reorientación

Se puede producir una caída del rendimiento en cualquier momento y, en algún momento, desencadenará un periodo de reorientación que, si tiene éxito, renovará y revitalizará a la organización. La reorientación se produce como un periodo de tiempo relativamente breve en el que se produce una intensa actividad y en el que los líderes de los altos escalafones imponen grandes cambios en la estrategia, estructura y procesos de trabajo de la organización. La reorientación puede iniciarse como reacción a diversos cambios del entorno, incluyendo nueva competencia, grandes cambios de la tecnología, una disminución de la demanda de los productos y servicios de la organización, o un ambiente político-normativo distinto. Por ejemplo, en la industria del automóvil, la emergencia de una fuerte competencia externa, combinada con el cambio de las preferencias de los consumidores y nuevas normativas gubernamentales (seguridad, consumo, contaminación) crearon la necesidad de grandes cambios de estrategia. La cambiante tecnología de la industria informática creó importantes remodelaciones, haciendo que los productos quedaran rápidamente obsoletos y permitiendo la emergencia de nuevos competidores. En la industria de los servicios financieros (banca, seguros, intermediación bursátil), la desregulación creó una súbita necesidad de grandes cambios tras muchos años de condiciones estables.

Un gran cambio de la estrategia provocará oleadas de cambio que afectarán a toda la organización. Será necesario hacer cambios en la distribución del poder (algunos ganarán a costa de otros), en la estructuración de los subunidades y las relaciones de subordinación, en la asignación de recursos a las diversas actividades, en los patrones de relaciones y comunicaciones necesarias, en los procedimientos operativos, normas y valores sobre cómo se hacen las cosas, en la asignación de papeles formales e informales y en la asignación de individuos a los cargos clave. Para tener éxito, la reorientación requiere que se produzcan cambios concomitantes en facetas interrelacionadas de la estrategia, la estructura, los procesos de trabajo y los individuos. Es esencial superar las inevitables bolsas de resistencia que surgirán cuando algunos individuos intenten proteger sus ventajas y mantener las antiguas formas de hacer

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

las cosas con las que se sienten familiarizados. Los ejecutivos de los escalafones superiores deben guiar y coordinar el esfuerzo de cambio y proporcionar la visión, energía y directrices necesarias para que tenga éxito.

Periodos de convergencia

Los periodos de convulsión y cambio revolucionario suelen venir seguidos de periodos mucho más largos de convergencia. Durante los periodos de convergencia sólo se realizan pequeños cambios incrementales para solidificar y reforzar la nueva estrategia y aumentar la consistencia entre la estrategia, la estructura de la organización, la cultura y los individuos. Los ejemplos de este tipo de ajuste incluyen el refinamiento de las políticas y procedimientos, la creación de unidades especializadas y de mecanismos de vinculación, la clarificación de los papeles y los procedimientos, la modificación del sistema de retribución para que sea compatible con la estrategia, la selección y desarrollo del personal que se ajusta a la estrategia, y la creación del compromiso con la estrategia. El periodo de convergencia también incluye cambios menores de la estrategia para adaptarla al entorno. Sin embargo, estos cambios incrementales no constituyen en conjunto una transformación fundamental de la organización (Romanelli y Tushman, 1994).

Los cambios incrementales realizados durante un periodo de convergencia tienen tanto ventajas como desventajas. Las ventajas es que ayudan a la organización a ejecutar su estrategia con éxito. Los patrones de fuertes valores culturales que se refuerzan mutuamente, los procedimientos de trabajo que se comprenden claramente, y las relaciones claramente definidas facilitan que los miembros de la organización desempeñen sus actividades sin demasiada confusión, conflicto ni luchas políticas. Las desventajas es que se refuerzan las fuerzas internas a favor de la estabilidad, lo que dificulta que los ejecutivos impongan grandes cambios cuando son finalmente necesarios debidos a los cambios en el entorno. Además, algunos altos ejecutivos aplican una estrategia ganadora llevándola al extremo, lo que puede debilitar a la organización y hacerla más vulnerable a la competencia (Miller, 1990).

Influencia de la alta dirección

Tushman y Romanelli (1985) consideran que los altos ejecutivos son el mecanismo que media entre las fuerzas que promueven la estabilidad y las fuerzas que favorecen el cambio. Las fuerzas que promueven la estabilidad aumentan durante los periodos de convergencia a medida que se refuerza la cultura y la organización desarrolla formas normalizadas de hacer las cosas con las que los empleados se sienten familiarizados. Las fuerzas que promueven la reorientación se producen cuando la organización está tan mal alineada con el entorno que los cambios incrementales ya no son capaces de impedir una crisis o el declive del rendimiento. La forma en que los ejecutivos perciben estas fuerzas y las abordan tiene importantes repercusiones sobre el rendimiento de su organización (Tushman y O'Reilly, 1996; Yukl y Lepsinger, 2004).

El efecto que tiene un consejero delegado sobre el rendimiento de una organización depende de dónde se encuentre en su ciclo evolutivo. El consejero delegado tiene un menor impacto potencial cuando el entorno es estable y el ajuste entre la organización y se entorno sigue siendo bueno y es probable que siga siéndolo. La dirección de los cambios incrementales durante la convergencia requiere tener una considerable pericia, pero se puede delegar gran parte de la responsabilidad a los directivos de los escalafones inferiores. La influencia potencial de un consejero delegado sobre el rendimiento de la organización es mucho mayor cuando los grandes cambios del entorno amenazan con minar la eficacia de la estrategia existente, o proporcionan oportunidades poco habituales de aplicar una nueva estra-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

tegia. Un consejero delegado que es capaz de prever la necesidad del cambio y de dar audaces pasos para abordar las amenazas y capitalizar las oportunidades puede tener un efecto drástico sobre la supervivencia y eficacia a largo plazo de la organización. Las organizaciones que son las primeras pioneras en la utilización de nuevas tecnologías, o en el desarrollo de nuevos mercados, pueden lograr una ventaja sobre sus competidores que deciden aplicar mucho más tarde estrategias parecidas (Tushman y Anderson, 1986).

Por desgracia, una dirección atrincherada seguirá probablemente haciendo cambios incrementales en vez de iniciar una importante reorientación de la estrategia. Los ejecutivos están muy influidos por las creencias, supuestos y valores implícitos que subyacen a la cultura y estrategia actuales. Muchos ejecutivos mantienen durante demasiado tiempo la creencia de que una estrategia que tuvo éxito anteriormente sigue siendo relevante a pesar de los cambios del entorno externo (Audia, Locke y Smith, 2000; Lant, Milliken y Batra, 1992; Miller y Chen, 1994). Ante la caída del rendimiento o una nueva competencia, la mayoría de los ejecutivos intenta mejorar la implementación de la estrategia existente en vez de ponerla en duda. Los esfuerzos para reforzar la estrategia actual recortando costes y aumentando los controles suelen dar lugar a una mejora temporal del rendimiento, lo que da la apariencia de que la alta dirección tiene éxito (Johnson, 1992). Sin embargo, incluso cuando sus esfuerzos no consiguen ofrecer mejoras, algunos consejeros delegados seguirán invirtiendo más recursos en la estrategia en vez de admitir su fracaso (Staw y Ross, 1987).

Es difícil que un consejero delegado reciba apoyo a grandes cambios cuando no resulta evidente que sean necesarios. A falta de una crisis, los miembros poderosos de la organización dudan de la necesidad de cambiar las cosas y podrán tener éxito bloqueando los cambios o retirando al consejero delegado de su cargo. Los grandes cambios suelen provocar un declive temporal del rendimiento ya que se desvían recursos para implementarlos y se necesita tiempo para aprender a hacer las cosas de otra manera (Lord y Maher, 1991). Suele hace falta mucho tiempo para poder comprobar el éxito de un gran cambio (de tres a cinco años), y este retraso es un riesgo adicional que muchos ejecutivos prefieren evitar. Así pues, para liderar a una organización durante una reorientación de éxito a falta de una crisis hace falta tener un talento, una energía y un poder fuera de lo habitual. Incluso cuando la crisis resulta finalmente evidente, la actual alta dirección puede ser incapaz de formular una nueva estrategia creíble. Para entonces, los sesgos de las atribuciones actuarán en contra del liderazgo actual, haciendo que sea más fácil que una coalición de poderosas partes interesadas sustituya al consejero delegado.

Dados los riesgos y dificultades, es normal que haya pocos ejecutivos visionarios que prevean la necesidad de un gran cambio y den pasos audaces para abordarlo. Tushman, Newman y Romanelli (1986) concluyeron que la reorientación fue iniciada por el actual consejero delegado en tan sólo el 15 por ciento de las 40 empresas que estudiaron, y en cada uno de estos seis casos el consejero delegado reemplazó a parte del equipo ejecutivo con nuevos elementos que tenían distintas habilidades y una perspectiva más fresca. Así pues, la mayoría de las reorientaciones solían ser iniciadas por un nuevo liderazgo, y el nuevo consejero delegado solía ser un sucesor externo que recibía el mandato de cambiar la organización. Durante los periodos de convergencia se suele producir un patrón distinto de cambio del consejero delegado. De forma coherente con el énfasis en la continuidad de la estrategia existente, el cambio de consejero delegado durante los periodos de convergencia se suele deber más a la jubilación o la dimisión voluntaria que a una sucesión forzada, pocas veces se elige a sucesores externos, y es improbable que se pida a los sucesores que realicen grandes cambios.

Hay otras investigaciones que también respaldan la tendencia a que los grandes cambios de estrategia sean iniciados por un nuevo liderazgo (por ejemplo, Lauterback, Vu y Weisberg, 1999; Samuelson, Galbraith y McGuire, 1985; Schwartz y Menon, 1985; Virany, Tushman y Romanelli, 1992). En el estudio de 28 empresas británicas de tamaño grande y medio que pasaron de tener un rendimiento en declive a un rendimiento de gran mejora, el cambio fue liderado por un nuevo consejero delegado en el 55

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

por ciento de las empresas, y se produjeron cambios significativos del equipo ejecutivo en el 85 por ciento de las empresas (Grinyer, Mayes y McKiernan, 1990). El fuerte cambio de estas empresas se atribuyó a una nueva visión, una gran energía y un planteamiento positivo orientado a la acción adoptado por el nuevo equipo ejecutivo. Los equipos ejecutivos de éxito se centraron en mejorar los negocios fundamentales y en explotar las oportunidades relacionadas con éstos.

Poder político y liderazgo estratégico

El porcentaje de cambio que se produce en una organización también viene determinado por las luchas de poder entre las distintas facciones y coaliciones. Como se señaló en el Capítulo 6, la teoría de las estrategias contingentes intenta explicar cómo afectan los cambios del entorno de la organización al poder relativo de las distintas subunidades (Hickson *et al.*, 1971). Según esta teoría, las subunidades que tienen una pericia única en la resolución de problemas críticos tendrán más poder para influir sobre las decisiones estratégicas de la organización. La subunidad más poderosa suele ser capaz de conseguir que se elija a uno de sus miembros como consejero delegado de la organización, y los representantes de esta subunidad tienen más influencia en los grupos responsables de la planificación estratégica (por ejemplo, el comité ejecutivo, el consejo de administración). Así pues, según esta teoría, existe un proceso de selección natural por el que los individuos que están más cualificados para ayudar a la organización a adaptarse a su entorno obtienen la máxima influencia sobre las decisiones estratégicas, facilitando así el éxito de la adaptación.

Varios estudios han identificado cierto respaldo a la teoría (Brass, 1984, 1985; Hambrick, 1981; Hinings, Hickson, Pennings y Schneck, 1974; Hills y Mahoney, 1978; Pfeffer y Moore, 1980; Pfeffer y Salancik, 1974). Sin embargo, la teoría no es capaz de explicar cómo, a veces, una subunidad logra retener el poder incluso después de que los cambios del entorno hagan que su pericia sea menos crítica. Esta explicación se consigue al ampliar la teoría para incluir los procesos políticos que se producen en las organizaciones (Pfeffer, 1981; Salancik y Pfeffer, 1977a).

El proceso por el que los individuos o subunidades poderosos utilizan las tácticas políticas para aumentar su poder o proteger las fuentes de poder existentes se denomina *institucionalización*. Salancik y Pfeffer (1977a) propusieron que una coalición de altos ejecutivos (incluyendo los líderes de la subunidad dominante) pueden utilizar los procesos políticos para mantener el poder incluso después de que su pericia haya dejado de ser crítica para la organización. La ambigüedad sobre la naturaleza del entorno y sobre cómo está cambiando constituye una oportunidad para que los altos ejecutivos interpreten los acontecimientos de manera sesgada, magnificando la importancia de su pericia y justificando sus políticas. El control de la distribución de la información sobre el rendimiento de la organización permite a los altos ejecutivos exagerar los éxitos de las decisiones pasadas y cubrir sus errores. También se puede utilizar el poder de la alta dirección para negar a otros los recursos y oportunidades que necesitan para demostrar su mejor capacitación. Se puede silenciar a los críticos y rivales potenciales, se los puede asociar o se les puede expulsar de la organización (Pfeffer, 1981).

El cambio evolutivo del poder descrito en las teorías estratégicas contingentes puede retrasarse utilizando estas tácticas políticas, pero la protección que tiene la alta dirección no es ilimitada. Cuando se producen grandes cambios en el entorno y la alta dirección carece de la pericia necesaria para desarrollar una estrategia adecuada, el rendimiento de la organización disminuirá. Este proceso se producirá mucho más deprisa cuando la organización tiene una fuerte competencia en los productos y servicios y los competidores son capaces de adaptarse más rápidamente a los cambios del entorno. Salvo que la organización sustituya a la alta dirección, terminará quebrando o siendo adquirida por agentes externos que desean sus activos.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Tenencia de un cargo ejecutivo y liderazgo estratégico

La conducta de liderazgo estratégico del consejero delegado también se ve afectada por la duración en el cargo. Hambrick y Fukutomi (1991) presentaron un modelo del ciclo de vida para explicar el patrón de cambio de conducta observado en muchos consejeros delegados a lo largo de varios años. Los patrones de cambio de conducta tienen importantes repercusiones sobre la eficacia del consejero delegado, y el modelo ayuda explicar por qué pocas veces inicia el consejero delegado una importante reorientación cuando lleva ocupando el cargo muchos años.

La conducta en la etapa inicial está influida en gran medida por el mandato implícito asignado al consejero delegado por el consejo de administración o el propietario de la empresa (por ejemplo, un individuo, una familia u otra empresa). El mandato puede consistir en hacer grandes cambios o en mantener las cosas como están. Los sucesores externos tienden a realizar más cambios inmediatos que los sucesores internos, probablemente porque suelen ser nombrados con este mandato. El nuevo consejero delegado intentará obtener rápidos éxitos para lograr una mayor discrecionalidad más adelante. Los cambios iniciales suelen realizarse en las áreas funcionales en las que el ejecutivo tiene más experiencia (Gabarro, 1985). Por ejemplo, es más probable que un consejero delegado que anteriormente había sido ejecutivo de producción cambie los procesos manufactureros, es probable que un ejecutivo de marketing realice cambios en marketing y publicidad, y un ejecutivo financiero realizará probablemente cambios en los sistemas financieros. Los cambios iniciales también reflejarán la experiencia anterior del nuevo ejecutivo en anteriores puestos ejecutivos, sobre todo si la relevancia de esta experiencia fue una de las principales razones para elegirlo. Si el consejero delegado asume el cargo en medio de una crisis, se realizarán cambios iniciales para buscar cierto alivio inmediato y lograr más tiempo para aplicar soluciones a más largo plazo. Sin embargo, si los cambios iniciales son caros y perturban las actividades, el efecto neto podría ser un declive adicional del rendimiento de la organización hasta que se materialicen finalmente los beneficios del cambio (Gabarro, 1987; Haveman, 1992).

Tras intentar satisfacer el mandato inicial y establecer su posición política, es probable que el ejecutivo experimente con diversos planteamientos. El primer periodo suele incluir una intensa recopilación de información de fuentes internas y externas para identificar problemas y oportunidades. El consejero delegado también intenta valorar los efectos de los cambios iniciales antes de hacer más cambios. Al final (normalmente en el segundo o tercer año), el ejecutivo puede tener suficientes conocimientos e influencia para elegir un tema o estrategia duradera y empezar a implementarlo. La conducta posterior consiste fundamentalmente en dar pasos incrementales para promover el nuevo tema o estrategia. Si el mandato era el de mantener la continuidad, o el ejecutivo es conservador y adverso al riesgo, el nuevo tema puede ser muy parecido al que tenía el consejero delegado anterior.

Una vez que se ha elegido un tema o estrategia, tiende a aumentar el compromiso con el mismo a lo largo del tiempo. El consejero delegado empieza a tener una menor amplitud de miras y a ser inflexible sobre la posibilidad de aplicar otras alternativas. La tarea deja de ser tan estimulante, y la conducta del ejecutivo empieza a ser más normal y rutinaria. Se busca menos información externa, se tiende a minimizar o ignorar la información negativa, y el consejero delegado pone menos esfuerzo en aprender y mejorar. Los primeros éxitos tienden a hacer que el consejero delegado se muestre complaciente con la eficacia de la estrategia. Cuanto más tiempo pasa el consejero delegado en el cargo, más poder quedará institucionalizado como se describió anteriormente. Este poder hace que sea más difícil que otros pongan en duda la estrategia del consejero delegado. Así pues, cuando el entorno externo es dinámico y se necesitan cambios estratégicos con más frecuencia, puede resultar perjudicial para la organización mantener al consejero delegado mucho tiempo en el cargo.

Hambrick y Fukutomi (1991) nos recuerdan que este patrón no es inevitable. Hay varias facetas del entorno, la organización y el individuo que interactúan entre sí para reducir la posibilidad de que un con-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

sejero delegado termine siendo complaciente e inflexible. Por ejemplo, en un entorno dinámico y hostil, un consejero delegado que tenga una orientación hacia la consecución, una gran tolerancia de la ambigüedad, busque información de diversas fuentes (incluyendo información negativa) y aprenda de la experiencia seguirá siendo, probablemente, vigilante y flexible. Sin embargo, un consejero delegado con una reducida tolerancia de la ambigüedad y menos ambición tiene más probabilidades de refugiarse en un tema único como forma de afrontar la ambigüedad y la amenaza que plantea un entorno incierto. Unas partes interesadas internas fuertes (consejo de administración, sindicatos y asociaciones de empleados) también facilitan una mayor flexibilidad y vigilancia, al exigir un continuo rendimiento elevado del consejero delegado como condición para mantenerlo en el cargo. Así pues, el planteamiento para ayudar a evitar los inconvenientes de un largo mandato consiste en evitar concentrar el poder en las manos de un único consejero delegado dominante. Es mejor tener un equipo de ejecutivos con poder delegado que proporcionarán distintas perspectivas e insistirán en lograr continuas mejoras. También resulta beneficioso disponer de un consejo de administración fuerte e independiente formado fundamentalmente por agentes externos más que por ejecutivos de la empresa.

Aunque el modelo del ciclo de vida se desarrolló para describir los efectos de la sucesión del consejero delegado, también se pueden aplicar algunas facetas del modelo a la sucesión en cargos de liderazgo en escalafones inferiores y en algunos tipos de equipos. Varios estudios sugieren que los efectos de estancamiento son más probables cuando el líder lleva en el cargo un considerable periodo de tiempo (por ejemplo, Gabarro, 1987; Giambatista, 2004; Katz, 1982). El modelo del ciclo de vida de la tenencia del cargo de un líder ha recibido cierto respaldo empírico, pero siguen siendo poco frecuentes los estudios longitudinales sobre el liderazgo y es necesario investigar más para analizar y explicar los procesos que se producen durante la tenencia del cargo.

Equipos ejecutivos

Todas las organizaciones tienen un grupo de altos ejecutivos que incluye al consejero delegado y a otros altos ejecutivos, pero las organizaciones difieren en gran medida en la forma en que actúa este grupo. El planteamiento tradicional consiste en tener una clara jerarquía de autoridad con un consejero delegado (normalmente es el presidente del consejo de administración, pero a veces es el presidente de la organización), un director general (que normalmente es el presidente de la organización) y varios ejecutivos subordinados (por ejemplo, vicepresidentes) que dirigen diversas subunidades de la organización. Esta estructura sigue siendo prominente, pero una alternativa que resulta cada vez más popular consiste en compartir el poder dentro del equipo de la alta dirección (Ancona y Nadler, 1989). Los ejecutivos del equipo asumen de manera colectiva las responsabilidades del consejero delegado para dirigir las actividades internas de la organización, y ayudar al consejero delegado a formular la estrategia. Otra variación, menos frecuente, es la de la estructura de la "oficina del presidente" en la que se comparten las responsabilidades del consejero delegado, a pesar de que un ejecutivo (el presidente) suele tener más poder que los demás (los vicepresidentes). Los equipos ejecutivos están siendo más aceptados gracias a su eficaz aplicación en otros países (como Japón) y a una creciente sensibilización de que el estereotipo del líder individual heroico no es realista en unas organizaciones complejas que actúan en entornos turbulentos. Un ejemplo de una empresa que lleva mucho tiempo utilizando los equipos ejecutivos es Nordstrom Inc., una cadena comercial (Yang, 1992).

Durante la década de 1980 el equipo ejecutivo estaba compuesto por tres de los nietos del fundador, Bruce, John y James. El cargo de presidente rotaba entre los tres ejecutivos. Posteriormente, en la década de 1990, cuando Nordstrom tuvo que hacer frente a unas ventas escasas y menores beneficios, se modificó el equipo ejecutivo. Se promovió a los tres copresidentes y a otro familiar al cargo de codirectores generales.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Se centraron en las cuestiones estratégicas, como los planes de expansión y la elección de los lugares donde ubicar sus centros comerciales. Se promovió a cuatro miembros de la organización que no pertenecían a la familia al cargo de copresidentes. Tenían la responsabilidad conjunta de tomar las decisiones operativas sobre cómo dirigir las actividades cotidianas de la empresa. Cada copresidente es responsable de un tipo de mercancía distinto. Aunque tienen una considerable autonomía en su campo de responsabilidad particular, actúan como un equipo unificado. Mantienen reuniones semanales y se comunican con frecuencia entre sí. A pesar de los acalorados debates, cooperan para encontrar soluciones que serán lo mejor para el consumidor, su meta común.

Independientemente de cuál sea la estructura formal de la organización, habrá diferencias en la medida en que el liderazgo estratégico esté realmente compartido entre los altos ejecutivos. Incluso una organización que tiene un equipo ejecutivo puede tener un consejero delegado autocrático que concede a los demás ejecutivos una escasa influencia sobre las decisiones estratégicas. Incluso una organización con una jerarquía tradicional puede tener un consejero delegado que delega poder a otros altos ejecutivos para que compartan la responsabilidad de las decisiones estratégicas. Como se ha señalado anteriormente en este capítulo, es mucho más fácil ejercer el control sobre las decisiones clave cuando el consejero delegado tiene un sustancial poder de propiedad, cuando el consejo de administración es débil o sumiso, o cuando el consejero delegado recibe el mandato de un poderoso consejo de administración de implementar grandes cambios en la estrategia y en la estructura de la organización (Finkelstein, 1992; Hambrick y Finkelstein, 1987).

Ventajas potenciales de los equipos ejecutivos

Los equipos ejecutivos ofrecen una serie de ventajas potenciales para la organización (Ancona y Nadler, 1989; Bradford y Cohen, 1984; Eisenstat y Cohen, 1990; Hambrick, 1987; Nadler, 1998). Un equipo ejecutivo tiene el potencial de tomar mejores decisiones estratégicas cuando los miembros tienen habilidades y conocimientos relevantes de los que carece el consejero delegado. Los equipos directivos pueden compensar las debilidades del consejero delegado. Es más probable que las decisiones que ha tomado un equipo representen los diversos intereses de los miembros de la organización. Es menos probable que se ignoren tareas importantes si se dispone de varias personas que comparten la carga del liderazgo. La comunicación y cooperación entre los ejecutivos de las distintas subunidades mejora cuando se reúnen periódicamente como un equipo. La participación de los miembros del equipo para tomar decisiones estratégicas mejorará su comprensión y compromiso para implementar estas decisiones. Un reciente estudio concluyó que cuando el consejero delegado permitía a otros miembros del equipo de altos ejecutivos que influyeran sobre una decisión estratégica, mejoraba la calidad de la decisión, se percibía que era más justa, los miembros del equipo estaban más comprometidos para implementarla, aumentaba su confianza en el líder y se identificaban más con el equipo (Korsgaard, Schweiger y Sapienze, 1995).

Las ventajas potenciales de disponer de un equipo ejecutivo dependen, en parte, de la situación (Ancona y Nadler, 1989). Los equipos son más importantes en un entorno complejo que cambia rápidamente y que impone muchas exigencias externas al consejero delegado. La creciente turbulencia del entorno de las organizaciones, debido a los rápidos cambios tecnológicos y a la emergencia de una economía mundial interdependiente, ha hecho que la responsabilidad de desarrollar una estrategia de éxito sea aún más difícil que antes. Los equipos también son más importantes cuando la organización tiene unidades de negocio diversas pero muy interdependientes que requieren una estrecha coordinación entre las unidades. En una organización que tiene varias unidades de negocio distintas, es improbable que un único líder tenga la pericia necesaria para dirigir y coordinar las actividades de todas estas unidades.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

El planteamiento de equipos también es una forma de facilitar la sucesión del liderazgo en las grandes organizaciones diversificadas. Es probable que el desarrollo de las habilidades del liderazgo sea mayor en el caso de los ejecutivos que tienen experiencia con afrontar grandes cuestiones y decisiones relativas a la organización. Además, cuando hay varios ejecutivos que comparten la responsabilidad del liderazgo estratégico de la organización, resulta más fácil que el actual consejero delegado y el consejo de administración determinen cuál es el ejecutivo del equipo que está más cualificado para convertirse en el próximo consejero delegado.

No hay ninguna garantía de que las ventajas potenciales de un equipo ejecutivo puedan realizarse. Como señalan Bradford y Cohen (1984), los equipos nuevos suelen progresar a través de una serie de etapas de desarrollo antes de que los miembros aprendan a confiar y a respetarse mutuamente y sean capaces de resolver los conflictos de manera constructiva. Este difícil proceso de desarrollo hace que algunos altos ejecutivos abandonen el esfuerzo en una etapa inicial y vuelvan a un liderazgo autocrático. El que un consejero delegado sea capaz de desarrollar un equipo ejecutivo eficaz depende, en parte, de sus actitudes y habilidades. El éxito del equipo también depende de las características de la situación. Resulta más difícil desarrollar la cooperación y la confianza mutua cuando los miembros del equipo representan a subunidades que tienen distintos objetivos, o cuando los miembros están compitiendo para convertirse en el sucesor del actual consejero delegado.

La investigación realizada por Eisenstat y Cohen (1990) de los equipos de altos ejecutivos concluyó que es más probable que tengan éxito cuando el consejero delegado elige a los miembros del equipo con relevantes habilidades y experiencia, define claramente objetivos coherentes con los valores compartidos, otorga al equipo una considerable discrecionalidad, pero especifica claramente los límites de la autoridad del equipo respecto a la autoridad del consejero delegado, ayuda al equipo a definir normas que facilitarán los procesos del grupo, facilita el aprendizaje de las habilidades para trabajar en colaboración de manera eficaz y promueve la franqueza y la confianza mutua entre los miembros del equipo. El consejero delegado debe evitar las acciones que potencien la competencia o la falta de confianza, como hacer de manera abierta valoraciones comparativas entre los miembros del equipo y reunirse con ejecutivos individuales para abordar cuestiones que deberían ser abordadas por todo el equipo. También es esencial que el consejero delegado ayude al equipo a evitar los problemas de procesos que pueden impedir que tomen buenas decisiones (*véase* el Capítulo 11).

Equipos ejecutivos y eficacia de la organización

En un equipo ejecutivo, la toma de decisiones estratégicas se verá influida, no sólo por las atribuciones del consejero delegado, sino también por aquellas que realizan otros miembros. Hay una serie de estudios que han investigado como se relacionan las características de los equipos ejecutivos con la eficacia de la organización (por ejemplo, Bantel y Jackson, 1989; Edmondson, Roberto y Watkins, 2003; Hambrick, 1987; Hambrick y Mason, 1984; Hitt y Tyler, 1991; Keck y Tushman, 1993). Gran parte de las primeras investigaciones estudió cómo afectaban la composición del equipo y la combinación de atributos de los miembros (por ejemplo, edad, educación, área funcional y duración en el cargo como miembro del consejo de administración) al tipo de decisiones que se tomaban y al rendimiento de la organización.

Una característica que parece ser importante es el historial funcional o campo de especialización de los miembros del equipo. Los ejecutivos con distintas procedencias funcionales suelen desarrollar distintos valores y actitudes que afectan a su interpretación del entorno, a su preferencia por determinado tipo de estrategia, y a su capacidad de generar soluciones innovadoras a los problemas. Por ejemplo, un equipo ejecutivo dominado por ejecutivos de marketing aplicará probablemente una estrategia distinta

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

a la de un equipo dominado por ejecutivos financieros o ejecutivos de producción. Las habilidades cognitivas de los miembros del equipo, y su conocimiento de la industria, también determinan la capacidad del equipo de analizar la información del entorno y de desarrollar una estrategia innovadora y de adaptación. Los miembros del equipo con habilidades y conocimientos relevantes pueden compensar los sesgos del consejero delegado y mejorar la flexibilidad de la toma de decisiones (Nutt, 1993). Por ejemplo, Pascale (1990) concluyó que los consejeros delegados de las empresas de éxito como Ford, Honda y Hewlett-Packard incluían a ejecutivos que tenían fortalezas complementarias en su equipo de altos ejecutivos.

Los resultados de la investigación sobre la composición de los equipos de altos directivos no han tenido consistencia en los distintos estudios, y los académicos han identificado varias limitaciones graves de la investigación (Edmondson *et al.*, 2003; Pettigrew, 1992; Priem, Lyon y Dess, 1999). Las características demográficas, como la procedencia funcional, la edad, o el tiempo de tenencia del cargo, son sólo variables de aproximación de otros constructos como las actitudes y la conducta, y la investigación ha analizado en muy pocas ocasiones estos otros constructos o los procesos por los que la composición del equipo afecta a los resultados. Además, la mayor parte de la investigación parte del supuesto irrealista de que las condiciones se mantienen estables a lo largo del tiempo y que la relación de la composición del equipo con el rendimiento es la misma, independientemente de la situación. La combinación óptima de características ejecutivas depende, no sólo de la diversidad de los miembros del equipo, sino también de la naturaleza del entorno, el contexto organizativo en el que tiene que trabajar el equipo, y el estilo de decisión y habilidades de liderazgo del consejero delegado.

Una diversidad de procedencias y perspectivas puede mejorar la calidad de las decisiones estratégicas que toma un equipo si los conocimientos y habilidades de los miembros son relevantes para comprender las amenazas y oportunidades en un entorno turbulento e incierto (Bantel y Jackson, 1989; Murray, 1989). Sin embargo, tal y como se ha concluido en la investigación sobre los grupos que toman decisiones (*véase* el Capítulo 11), los beneficios potenciales de la diversidad no se conseguirán salvo que el equipo pueda procesar información y tomar decisiones de forma que utilice los conocimientos e ideas relevantes de sus miembros. Unos conocimientos e intereses muy divergentes también hacen que sea más difícil lograr una comprensión mutua. Los supuestos implícitos, y los modelos mentales incompatibles entre los miembros, pueden obstaculizar la comunicación y minar la solución de los problemas. Resulta más difícil determinar cuándo es necesario compartir la información relevante (suponen que todo el mundo la conoce) y es menos probable que se produzca un debate adecuado de las opciones relevantes y de los riesgos potenciales (Edmondson *et al.*, 2003).

Es probable que la calidad de la decisión estratégica sea mejor si la influencia sobre la decisión proviene más de personas con más pericia en ese tipo de decisiones, sobre todo si el entorno es turbulento e incierto. Si el consejero delegado domina las decisiones, es posible que no se realicen los beneficios potenciales de los diversos miembros con conocimientos relevantes. Haleblian y Finkelstein (1993) concluyeron que las empresas informáticas que tenían el mejor rendimiento tenían unos equipos de altos ejecutivos más numerosos y una menor concentración de poder en el consejero delegado. En la industria del gas natural, más estable, el tamaño del equipo y el dominio del consejero delegado del equipo no se relacionaban con el rendimiento de la empresa.

No basta con tomar buenas decisiones estratégicas; para que tengan éxito se tienen que implementar eficazmente. El compromiso de los miembros es importante para la implementación eficaz de las decisiones estratégicas que toman los equipos ejecutivos (Schweiger y Sandberg, 1991). No es necesario que todos los miembros estén de acuerdo en todas las características de una decisión estratégica, pero es necesario tener cierto grado de consenso (Bourgeois, 1980; Eisenhardt, 1989; Priem, 1990). Si el proceso de decisión implica un conflicto afectivo (es decir, acusaciones, insultos, asignación de cul-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

pas) será difícil lograr un esfuerzo de cooperación para implementar la decisión (Amason, 1996). Aunque es deseable abordar abiertamente los desacuerdos para poder utilizar los conocimientos colectivos del equipo, el debate de las diferencias debe hacerse de tal manera que no se provoque una hostilidad personal y el resentimiento de los miembros del equipo. El debate debe centrarse en las diferencias cognitivas relevantes para la decisión, y deben evitarse las críticas o asignación de culpas a los individuos.

En un entorno dinámico y turbulento, es importante tomar las decisiones en el momento adecuado. Eisenhardt (1989) realizó un estudio de ocho empresas de minicomputadoras para analizar cómo se veían afectadas la rapidez y calidad de las decisiones estratégicas por los procesos de decisión en estas empresas. El estudio concluyó que las decisiones estratégicas eran tanto más rápidas como mejores cuando el equipo ejecutivo realizaba una valoración simultánea de varias alternativas en vez de utilizar el frecuente procedimiento de "satisfacción" analizando las alternativas de manera secuencial hasta que se identifica una satisfactoria. Un proceso de decisión intensivo ayudaba al equipo a evaluar las fortalezas y debilidades de cada alternativa, evitando un compromiso prematuro con una alternativa concreta, e identificando una posición de recuperación a la que recurrir si los intentos de implementar la alternativa elegida se topaban con obstáculos inesperados. El estudio también concluyó que el equipo era más eficaz cuando tenía en cuenta cómo se relacionaba la decisión con otras decisiones estratégicas, y cuando tenía en cuenta planes tácticos (por ejemplo pasos de acción, presupuestos, plazas temporales) para implementar una decisión estratégica como parte del proceso de valoración de su viabilidad. Este planteamiento integrador parece proporcionar una mejor comprensión de las alternativas y de sus repercusiones, y tiende a reducir la ansiedad sobre las posibles consecuencias adversas, aumentando así la confianza en la valoración realizada por el equipo y la voluntad de seguir adelante con la decisión. Las decisiones se tomaban más deprisa cuando el consejero delegado pedía consejo a todos los miembros pero recurría más a los pocos ejecutivos que tenían la experiencia y pericia más relevantes. Finalmente, las decisiones se tomaban más deprisa cuando el consejero delegado ponía de relieve la necesidad de alcanzar un consenso entre los ejecutivos más afectados por la decisión, en vez de prolongar el proceso en un esfuerzo por lograr el consenso entre todos los miembros del equipo de la alta dirección.

En resumen, las conclusiones de la investigación sobre los equipos de la alta dirección suelen ser consistentes con las conclusiones de la investigación sobre los pequeños grupos que toman decisiones, pero las complejidades son mucho mayores en el caso de los equipos ejecutivos. Los procesos de toma de decisiones estratégicas en los equipos ejecutivos son un tema de investigación con un gran potencial para comprender la eficacia de la organización, y los investigadores están logrando progresos en la mejora de nuestra comprensión de este tema.

Cómo influyen los líderes sobre el rendimiento de la organización

Una de las preguntas más importantes de la investigación sobre el liderazgo estratégico es la forma en que los líderes influyen realmente sobre la eficacia general de las grandes organizaciones. La teoría del liderazgo flexible fue formulada para responder a esta pregunta (Yukl y Lepsinger, 2004). Incorpora ideas de las primeras teoría sobre el liderazgo y relaciona áreas de estudio, incluyendo la teoría sobre la organización, la dirección estratégica y la gestión del cambio (por ejemplo, Beer y Nohria, 2000; Katz y Kahn, 1978; Lawrence y Lorsch, 1969; Miller y Friesen, 1984; Mott, 1972; Quinn, 1988; Tushman y Romanelli, 1985; Zajac, Kraatz y Bresser, 1999). Los cuatro tipos de constructos de la teoría incluyen el rendimiento de la organización (o eficacia), los determinantes del rendimiento, los procesos de liderazgo y las variables circunstanciales.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

La eficacia de la organización viene dada por su prosperidad a largo plazo y su supervivencia. Depende de tres tipos de determinantes del rendimiento: (1) la eficiencia y la fiabilidad de los procesos, (2) las relaciones y recursos humanos, y (3) la innovación y la adaptación al entorno. La importancia relativa de estos determinantes del rendimiento variará en función de cada organización y a lo largo del tiempo. Las características de la situación que determinan la importancia relativa de los factores determinantes del rendimiento incluyen el tipo de organización o unidad, y la cantidad de volatilidad e incertidumbre del entorno externo. Las complejas interdependencias entre los determinantes del rendimiento implican que los esfuerzos realizados por los líderes para influir sobre un determinante pueden afectar a los temas de forma positiva o negativa. Los tres tipos de factores determinantes del rendimiento, y las condiciones que potencian su importancia se describirán con más detalle antes de analizar más de cerca los procesos del liderazgo.

Eficiencia y fiabilidad del proceso

La eficiencia consiste en utilizar a las personas y recursos para realizar operaciones esenciales de forma que se minimicen los costes. La eficiencia es especialmente importante cuando la estrategia competitiva de la organización consiste en ofrecer sus productos y servicios a un precio inferior al de sus competidores, o cuando se produce una crisis financiera y no hay fondos suficientes para respaldar las operaciones esenciales. Este factor determinante del rendimiento es menos importante cuando la organización es capaz de trasladar los incrementos de costes a los consumidores, o cuando la organización recibe grandes subsidios públicos. Se puede aumentar la eficiencia volviendo a diseñar los procesos de trabajo, utilizando nuevas tecnologías y coordinando las actividades de las unidades para evitar actividades innecesarias y el desperdicio de los recursos.

La fiabilidad de los procesos hace referencia a evitar retrasos, errores, defectos de calidad o accidentes innecesarios. Este determinante del rendimiento es especialmente importante cuando los productos defectuosos o los procesos de poca fiabilidad pueden afectar a la salud y seguridad de los empleados (por ejemplo, lesiones o fallecimientos por accidentes o por exposición a sustancias perjudiciales), provoca pérdidas financieras (por ejemplo, errores en los contratos, fondos malversados o robados, caros procesos judiciales) o provoca averías en equipos caros. Se puede mejorar la fiabilidad del proceso utilizando recursos adicionales para garantizar que se mantienen los estándares de calidad, que se entregan a tiempo los productos o servicios, y que se evitan los accidentes, pero este planteamiento también puede reducir la eficiencia. Sin embargo, a veces es posible mejorar la fiabilidad de los procesos sin reducir la eficiencia, o mejorar ambos al mismo tiempo. Por ejemplo, al simplificar los flujos de trabajo, se pueden volver a diseñar los procesos de trabajo para reducir los costes así como los errores y retrasos.

Innovación y adaptación

La eficacia de una organización también depende de responder de forma adecuada a las amenazas y oportunidades externas. Cuando los cambios del entorno externo afectan a la capacidad de la organización para realizar su misión, una adaptación de éxito requiere reconocer las amenazas y oportunidades, y tener voluntad para realizar cambios en los procesos, productos, servicios o en la estrategia competitiva de la organización.

El cambio innovador es más importante cuando el entorno externo es volátil e incierto, lo que es probable en situaciones de rápido cambio tecnológico, turbulencias políticas y económicas, o amenazas de nuevas nuevos competidores o enemigos externos. La innovación es especialmente importante

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

para una organización que tiene una estrategia competitiva que pone el énfasis en productos o servicios únicos y punteros, diseñados para satisfacer las cambiantes necesidades de los consumidores y clientes. Para que la estrategia sea eficaz, es necesario realizar cambios innovadores y reaccionar rápidamente a las amenazas y oportunidades.

Se puede potenciar la adaptación mediante la interpretación precisa de la información sobre el entorno; el aprendizaje colectivo de los miembros (comprender los procesos y relaciones causales); la gestión eficaz de los conocimientos (retención y divulgación de nuevos conocimientos dentro de la organización); la flexibilidad de los procesos de trabajo (capacidad de cambiarlos con la rapidez necesaria); innovaciones en productos, servicios o procesos; y la disponibilidad de recursos a discreción (para respaldar las nuevas iniciativas y la gestión de crisis). Es más probable que una empresa se adapte con éxito a su entorno si tiene la estrategia competitiva relevante que especifica los tipos de productos o servicios que tiene que ofrecer y cómo puede influir sobre los consumidores o clientes potenciales. La estrategia también puede especificar los métodos de adquirir nuevas competencias o entrar en nuevos mercados (por ejemplo, adquisiciones, fusiones, empresas en participación), los métodos para obtener los recursos financieros necesarios (por ejemplo, acciones, bonos, préstamos, donaciones). Puesto que los determinantes del rendimiento están estrechamente interrelacionados entre sí, la estrategia competitiva debe ser compatible con aquéllos. Por ejemplo, una estrategia competitiva que consiste en proporcionar productos o servicios más complejos fracasará salvo que la empresa tenga a empleados con las habilidades y motivación necesarias. Una estrategia para competir con bajos precios fracasará si la empresa tiene unos costes elevados.

Recursos y relaciones humanas

Los recursos humanos incluyen las habilidades relevantes para las tareas y la experiencia de los miembros de la unidad. A veces se utiliza el término *capital humano* para describir la calidad de los recursos humanos de una organización. El rendimiento mejorará cuando los miembros comprendan lo que tienen que hacer y cómo tienen que hacerlo. Las relaciones humanas incluyen la cooperación, la confianza mutua y el compromiso con la organización. A veces se utiliza el término *capital social* para describir la calidad de las relaciones humanas en una organización. El trabajo colectivo se realizará más eficazmente cuando los miembros tienen un fuerte compromiso con los objetivos de las tareas, tienen un alto grado de confianza mutua, y desarrollan relaciones de cooperación con las personas que tienen que proporcionar la asistencia e información esenciales. Las relaciones y recursos humanos también afectan a los demás determinantes del rendimiento. Por ejemplo, es difícil mejorar la eficiencia y la innovación si los empleados carecen de la motivación y habilidades necesarias para alcanzar estos objetivos.

Las relaciones y recursos humanos son más importantes cuando el trabajo es complejo y difícil de aprender, los nuevos miembros requieren una amplia formación, el rendimiento de éxito exige un alto nivel de habilidades y de motivación, y es difícil reclutar y formar a los sustitutos de quienes se van (por ejemplo, hospitales, empresas de consultoría, bufetes de abogados, agencias de publicidad, departamentos de investigación universitarios). La importancia de las relaciones y de los recursos humanos aumenta gracias a una estrategia competitiva que depende de los servicios proveídos por expertos únicos que, si están insatisfechos, pueden encontrar un trabajo en las empresas de la competencia o crear su propia empresa competidora. Las relaciones y recursos humanos son relativamente menos importantes para una organización que tiene procesos muy automatizados y pocos empleados, para una organización virtual que tiene contratadas en el exterior casi todas sus funciones, y para una organización que tiene una amplia provisión de empleados dispuestos a trabajar por bajos salarios en trabajos que requieren pocas habilidades o cooperación.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Influencia del líder sobre los factores determinantes del rendimiento

Los líderes pueden mejorar la eficacia de la organización potenciando los determinantes del rendimiento. Como se señaló en el Capítulo 3, la mayoría de las conductas de liderazgo directo puede clasificarse en tres tipos generales o *meta-categorías* que se diferencian en función de su objetivo primordial. Se utilizan las conductas orientadas a las tareas fundamentalmente para mejorar la eficiencia y la fiabilidad del proceso. Las conductas orientadas al cambio se utilizan fundamentalmente para mejorar la adaptación al entorno externo. Las conductas orientadas a las relaciones se utilizan fundamentalmente para mejorar las relaciones y recursos humanos. Los tipos concretos de conducta en cada meta-categoría fueron descritos en el Capítulo 3, y puede que algunas conductas sean más útiles que otras en determinada situación o para determinado tipo de líder. Por ejemplo, la mayoría de las conductas orientadas al cambio son más relevantes en los entornos de rápidos cambios que en los entornos relativamente estables, y son más utilizadas por los altos ejecutivos que por los supervisores de escalafones inferiores.

Otra forma que tienen los líderes de influir sobre los factores determinantes del rendimiento es implementando o modificando programas formales, sistemas directivos y facetas de la estructura formal. Como se señaló en el Capítulo 1, este tipo de influencia se denomina a veces *liderazgo indirecto* (Hunt, 1980; Lord y Maher, 1991), porque no es necesario que se produzca ninguna relación directa con los seguidores para influir sobre sus actitudes y conductas. En la Tabla 12-1 se muestra una lista de ejemplos de programas de mejora, sistemas directivos y formas estructurales utilizadas en muchas organizaciones.

Los dos planteamientos distintos para influir sobre los determinantes del rendimiento son complementarios más que mutuamente excluyentes. Se pueden utilizar conductas directas para facilitar la implementación de los nuevos programas o sistemas y su aplicación con éxito. Es más probable que se acepte un cambio importante cuando la alta dirección explica por qué es necesario, y cómo va a beneficiar a la organización. Es más probable que tenga éxito un nuevo sistema de gestión de los conocimientos cuando los directivos animan a los subordinados a introducir información relevante y a utilizar el sistema de manera adecuada. Es más probable que un nuevo programa de formación tenga éxito cuando los directivos animan a los subordinados a acudir al programa y les proporcionan oportunidades para aplicar en su trabajo las habilidades que acaban de aprender.

Los sistemas y programas de gestión pueden potenciar los efectos de las conductas del liderazgo directo. Por ejemplo, es más probable que el fomento del pensamiento innovador aumente la innovación real cuando la organización tiene un programa de emprendedores internos bien diseñado. Sin ese programa, los empleados dudarán de que sus ideas creativas sobre los procesos o productos sean respaldadas y finalmente adoptadas por la organización. Como se señaló en el Capítulo 8, los programas y estructuras también pueden limitar el recurso a conductas de liderazgo, o anular sus efectos. Por ejemplo, resulta difícil delegar poder a los subordinados cuando existen elaboradas normas y procedimientos normalizados.

Los programas y sistemas de gestión también pueden actuar como sustitutos de algunos tipos de conductas directas (*véase* el Capítulo 8). Por ejemplo, los programas de formación en toda la empresa pueden reducir la cantidad de formación que tienen que proporcionar los directivos a sus subordinados inmediatos. Los programas y sistemas de gestión proporcionan una forma de garantizar que se realizan las actividades comunes de forma eficiente y homogénea en las distintas subunidades. Un sistema de primas para toda la empresa, con claras líneas directrices, tiene más probabilidades de ser equitativo que cuando cada directivo de cada subunidad determina la magnitud y frecuencia de las primas y los criterios para concederlas. La formación de habilidades genéricas relevantes para todos los empleados será probablemente más eficiente y coherente si es proporcionada por instructores expertos como parte de un programa de formación de la empresa que si la proporcionan los directivos individuales de la empresa.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 12-1 Sistemas directivos, programas y formas estructurales para mejorar los factores determinantes del rendimiento

Eficiencia y fiabilidad de los procesos

- Programas de definición de metas y de gestión del rendimiento (por ejemplo, dirección por objetivos, cero defectos).
- Programas de mejora de la calidad y los procesos (círculos de calidad, gestión de calidad total, Sigma Seis).
- Programas de reducción de costes (reducción del tamaño empresarial, contratación externa, inventarios justo a tiempo).
- Formas estructurales (especialización funcional, formalización, normalización).
- Evaluación, reconocimiento y sistemas retributivos centrados en la eficiencia y en la fiabilidad de los procesos.

Relaciones y recursos humanos

- Programas de calidad de la vida laboral (horarios flexibles, reparto del puesto de trabajo, servicio de guardería, gimnasio).
- Programas de prestaciones a los empleados (atención sanitaria, vacaciones, jubilación, periodos sabáticos).
- Relaciones sociales y creación del equipo (programas de orientación, ceremonias y rituales, celebraciones y acontecimientos sociales).
- Programas de desarrollo de los empleados (formación, mentores, evaluación de 360 grados, subsidios para la educación).
- Planificación de recursos humanos (planificación de la sucesión, centros de valoración, programas de reclutamiento).
- Programas de delegación de poder (equipos autodirigidos, idoneidad de los empleados, democracia industrial).
- Reconocimiento y programas de retribución centrados en la lealtad, servicio o la adquisición de habilidades.

Innovación y adaptación

- Programas de pruebas comparativas de productos, toma de puntos de referencia (de los productos y procesos de los competidores).
- Programas de innovación (intra-emprendedores, círculos de calidad, metas de innovación).
- Adquisición de conocimientos (consultores, empresas en participación, importación de las mejores prácticas de fuera).
- Aprendizaje de la organización (sistemas de gestión de los conocimientos, postmortem, empresas en participación).
- Formas estructurales temporales por implementar cambios (comités directivos, equipos de trabajo).
- Programas de crecimiento y diversificación (fusiones y adquisiciones, franquicias, empresas en participación).
- Formas estructurales (departamentos de investigación, pequeñas divisiones de productos, equipos multifuncionales de desarrollo del producto con directores de productos, instalaciones diseñadas para promover la innovación).
- Valoración, reconocimiento y sistemas de recompensas centrados en la innovación y en la satisfacción del consumidor.

Liderazgo flexible y adaptable

Una conducta, programa, sistema o forma estructural que pretende mejorar un factor determinante del rendimiento también suele tener repercusiones sobre los demás determinantes. A veces, las consecuencias involuntarias son beneficiosas, pero también pueden ser perjudiciales. Un líder que pone dema-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

siado énfasis en influir sobre un determinante del rendimiento puede provocar un efecto adverso sobre otro, y el resultado combinado puede reducir el rendimiento de la organización. El siguiente ejemplo de los acontecimientos en Home Depot muestra cómo el intento de mejorar la eficiencia puede afectar negativamente tanto a las relaciones humanas como a la adaptación (Foust, 2003; Mathews, 2003).

> La empresa siempre había animado a sus directores de tiendas a que consideraran que la tienda era suya y a que la dirigieran como considerasen oportuno. Aunque este planteamiento motivaba a los empleados a tener un espíritu emprendedor y centrado en el consumidor, aumentaba el coste de las operaciones. Cuando Bob Nardelli fue nombrado presidente y consejero delegado, decidió recortar los costes centralizando las decisiones de abastecimiento, reduciendo los inventarios y creando normas de rendimiento más claras. Sin embargo, la menor libertad para tomar sus propias decisiones estaba desanimando a los directores de las tiendas, y muchos decidieron dejar la empresa en vez de someter su autonomía a la sede. Las reducciones del inventario implicaron que los consumidores ya no podían estar seguros de encontrar lo que buscaban. La contratación de más empleados a tiempo parcial (hasta la mitad de la plantilla) como medida de reducción de costes provocó más quejas de los consumidores que ya no podían encontrar asesoramiento de vendedores experimentados y con muchos conocimientos. En los primeros años de Nardelli en el cargo, las ventas se redujeron drásticamente y la cotización de las acciones se redujo en un 51 por ciento.
>
> Nardelli se dio cuenta enseguida de que los cambios habían provocado nuevos problemas, y reaccionó rápidamente para encontrar un mejor equilibrio entre la eficiencia, las relaciones humanas y la adaptación. Los cambios incluyeron un incremento del número de empleados a tiempo completo, nuevos incentivos excitantes por alcanzar las metas de ventas trimestrales (incluyendo unas vacaciones en un crucero de Disney), un incremento de los inventarios en las tiendas para ofrecer una mayor variedad a los consumidores, y un importante programa de remodelación para que las tiendas fueran más atractivas. Una vez implementados los cambios, las ventas y beneficios de Home Depot cambiaron de tendencia y empezaron a aumentar.

Cuando hay que hacer elecciones difíciles, es esencial que el líder encuentre el equilibrio adecuado que refleje las prioridades relativas de los determinantes del rendimiento y el potencial de mejorar cada uno (Beer, 2001; Quinn, 1988; Yukl y Lepsinger, 2004). Siempre que sea posible, el líder debe encontrar la manera de potenciar más de un factor determinante del rendimiento a la vez.

La tarea de equilibrar las elecciones entre los determinantes del rendimiento se complica aún más por los cambios de las condiciones que afectan a la importancia relativa de los factores determinantes del rendimiento. Un líder puede lograr un buen equilibrio y descubrir que el cambio de las condiciones hace que ya no sea bueno. Es esencial valorar continuamente la situación y decidir qué tipos de conductas, programas, sistemas de gestión y formas estructurales son relevantes y mutuamente compatibles. La utilización de un determinado tipo de conducta, programa o estrategia porque tuvo éxito en el pasado o con otros líderes puede no alcanzar los resultados deseados. Se necesita tener considerables habilidades para supervisar y diagnosticar con precisión la situación e integrar las diversas actividades de liderazgo de tal forma que sean relevantes para las condiciones cambiantes (Boal y Hooijberg, 2001; Hooijberg, Hunt y Dodge, 1997).

Las conclusiones de parte de la investigación reciente sobre los rasgos y habilidades del líder (*véase* el Capítulo 7) son coherentes con la idea de que es esencial tener un liderazgo flexible y adaptable para abordar con éxito los difíciles retos que plantean las elecciones, los objetivos contrapuestos y las situaciones cambiantes. Las competencias relevantes incluyen habilidades de pensamiento estratégico (pensamiento de sistemas e inteligencia social), las habilidades interpersonales (inteligencia social y emocional), una orientación al aprendizaje (apertura a las opiniones y nuevas ideas de los demás), y el conocimiento de la organización (por ejemplo, cultura, procesos, productos o servicios). Estas competencias son relevantes para los líderes de todos los niveles, pero son especialmente importantes para los altos ejecutivos.

El efecto del liderazgo es mayor cuando los tres factores determinantes del rendimiento tienen mucha importancia y hay que hacer difíciles elecciones entre ellos. Para potenciar la adaptación, la eficiencia

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

y las relaciones humanas simultáneamente hace falta compromiso, cooperación y coordinación entre todos los líderes de la organización. El destino de los distintos líderes está estrechamente interconectado de formas complejas, y las decisiones que toman los distintos líderes tienen que ser compatibles con las de los demás y con la estrategia general de la organización. A pesar de que la alta dirección tiene como principal responsabilidad la decisión sobre cuáles son los programas y sistemas adecuados, el asegurarse de que se implementan efectivamente es un reto para todos los líderes de una organización.

Supervisión del entorno

Una de las actividades más importantes de los ejecutivos consiste en supervisar el entorno externo y en identificar las amenazas y oportunidades para la organización. La mayoría de los líderes tiene que ser sensible a una amplia gama de acontecimientos y tendencias que probablemente afectarán a su organización (Ginter y Duncan, 1990). En la Tabla 12-2 se muestran algunas preguntas representativas que probablemente serán importantes para una organización empresarial. Es esencial averiguar las inquietudes de los consumidores y clientes, la disponibilidad de proveedores y distribuidores, las acciones de los competidores, las tendencias del mercado, las condiciones económicas, las políticas gubernamentales y los desarrollos de la tecnología. Se puede recopilar información de diversas maneras (por ejemplo, leyendo los informes del gobierno y las publicaciones de la industria, asistiendo a reuniones profesionales y comerciales, hablando con los consumidores y proveedores, analizando los productos e informes de los competidores y realizando estudios del mercado).

La supervisión externa (también denominada escaneo del entorno) proporciona la información necesaria para la planificación estratégica y la gestión de crisis. Bourgeois (1985) estudió a 20 empresas no diversificadas y concluyó que la rentabilidad era mayor cuando los ejecutivos tenían una percepción precisa de la magnitud de la volatilidad de la industria en mercados y tecnología. Grinyer, Mayes y

TABLA 12-2 Preguntas para la supervisión externa

1. ¿Qué quieren y necesitan nuestros clientes y consumidores?
2. ¿Cuál es la reacción de los clientes y consumidores a los productos y servicios actuales de la organización?
3. ¿Quiénes son los principales competidores?
4. ¿Qué estrategias aplican (por ejemplo, fijación de precios, publicidad y promociones, nuevos productos, servicio de atención al consumidor, etc.)?
5. ¿Cómo son los productos y servicios de los competidores respecto a los de la organización del directivo?
6. ¿Qué acontecimientos afectarán a la adquisición de materiales, energía, información y otros factores productivos utilizados por la organización para realizar sus actividades?
7. ¿Cómo se verá afectada la organización por una nueva legislación y por los organismos gubernamentales que regulan sus actividades (por ejemplo, derecho laboral, normativa medioambiental, normas de seguridad, políticas fiscales, etc.)?
8. ¿Cómo afectarán las nuevas tecnologías a los productos, servicios y actividades de la organización?
9. ¿Cómo se verá afectada la organización por los cambios en la economía (nivel de empleo, tipos de interés, tasas de crecimiento)?
10. ¿Cómo se verá afectada la organización por los cambios de las variables demográficas (por ejemplo, envejecimiento de la población, diversidad étnica)?
11. ¿Cómo se verá afectada la organización por los acontecimientos internacionales (por ejemplo, acuerdos comerciales, restricciones a la importación, variaciones de los tipos de cambio de las divisas, guerras y revoluciones)?

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

McKiernan (1990) estudiaron a 28 empresas británicas que experimentaron un fuerte incremento del rendimiento y una muestra ajustada de empresas que sólo tenía un rendimiento medio; la alta dirección de las empresas de alto rendimiento hacia una mayor supervisión externa (por ejemplo, escaneo del entorno, consulta con consumidores clave) y reconocía y explotaba más rápidamente las oportunidades. La magnitud de los cambios y turbulencias del entorno determinará la magnitud necesaria de supervisión externa. Se necesita una mayor supervisión externa cuando la organización es muy dependiente de los agentes externos (por ejemplo, clientes, consumidores, proveedores, subcontratistas, socios de empresas en participación), cuando el entorno cambia rápidamente, y cuando la organización tiene una fuerte competencia o graves amenazas de enemigos externos (Ginter y Duncan, 1990).

La supervisión del entorno externo suele considerarse más importante para los directivos de los escalafones superiores que para los de los escalafones inferiores (Kraut, Pedigo, McKenna y Dunnette, 1989; Pavett y Lau, 1983). Sin embargo, las dificultades para escanear e interpretar la información sobre los cambios del entorno hacen que esta responsabilidad sea una responsabilidad que debería estar compartida por los directivos de la organización. Un estudio concluyó que la mayoría de los directivos intermedios y de cuadros superiores realizaba cierto grado de supervisión externa, independientemente de su área de especialización funcional, y esta supervisión no solía limitarse al sector del entorno que correspondía a su área de especialización (Aguilar, 1967; Hambrick, 1981b; Kefalas y Schoderbek, 1973). Por ejemplo, los ejecutivos de producción analizaban las condiciones del mercado así como los desarrollos de la tecnología y procedimientos de producción. Otros estudios demuestran que una participación más activa en la supervisión externa mejora la precisión de la percepción del entorno (Sutcliffe, 1994; Thomas y McDaniel, 1990).

Líneas directrices para la supervisión externa

Las siguientes líneas directrices describen lo que pueden hacer los líderes para obtener información sobre los acontecimientos y cambios del entorno externo que son relevantes para la organización (*véase* un resumen en la Tabla 12-3).

TABLA 12-3 Líneas directrices para la supervisión externa

- Identificación de la información relevante que hay que recopilar.
- Utilización de múltiples fuentes de información relevante.
- Descubrimiento de lo que quieren y necesitan los clientes y consumidores.
- Descubrimiento de los productos y actividades de los competidores.
- Relación de la información sobre el entorno con los planes estratégicos.

• Identificación de la información relevante que hay que recopilar

Un enfoque amplio puede abrumar al ejecutivo con información, y la recopilación de demasiada información sale caro. Por otra parte, un enfoque reducido del entorno ignorará probablemente tendencias y acontecimientos importantes. Los ejecutivos tienen que resolver el dilema de cómo tienen que abordar esta elección. Una de las elecciones más importantes consiste en decidir qué información merece su atención. La alta dirección necesita información relevante y a tiempo sobre sectores específicos del entorno de los que la organización es muy dependiente. La alta dirección también necesita información sobre el rendimiento de la organización respecto a sus competidores, los progresos en la consecución de los objetivos y las capacidades actuales de la organización. Un planteamiento útil para iden-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

tificar la información relevante consiste en desarrollar un modelo causal que especifique las variables del entorno que afectan a la organización (Bates, 1985; Narchal, Kittappa y Bhattacharya, 1987). Otro planteamiento útil consiste en iniciar un ciclo de escaneo (por ejemplo, una vez al año) con una perspectiva amplia para analizar todos los sectores potencialmente relevante, identificar las cuestiones de cada sector que tienen más probabilidades de tener un impacto importante sobre la organización, y después supervisar y analizar estas cuestiones más de cerca durante el resto del ciclo (Bates, 1985).

- **Utilización de múltiples fuentes de información relevante**

Como en el caso de la supervisión interna, no es aconsejable recurrir a una única fuente de información sobre algo importante. Todos los individuos tienen un sesgo en su selección e interpretación de la información, y pueden minimizar o distorsionar la información sobre acontecimientos y tendencias importantes (Milliken y Vollrath, 1991). Además, un individuo que proporciona información puede sesgarla deliberadamente para influir sobre una decisión estratégica. Siempre que sea posible hay que utilizar fuentes de información independientes. Un líder debe estar continuamente alerta para descubrir nuevas fuentes de información relevante sobre el entorno externo. Además de los contactos de las redes informales, se puede obtener información útil de diversas publicaciones impresas, como revistas y boletines de noticias publicadas por las organizaciones profesionales y comerciales; informes y bases de datos preparados por servicios de información; y documentos e informes publicados por los organismos públicos (Jain, 1984). De la misma manera que resulta útil disponer de múltiples fuentes de información, también es útil disponer de varios individuos para que interpreten la información sobre el entorno externo. Es probable que las interpretaciones sean más precisas, y es probable que la experiencia facilite el desarrollo de habilidades de dirección estratégica entre los participantes.

- **Descubra qué es lo que quieren y necesitan los clientes y consumidores**

Es esencial averiguar todo lo que sea posible sobre las necesidades concretas y los requisitos de los consumidores, y qué es lo que piensan sobre los productos y servicios de la organización. Resulta útil descubrir qué es lo que les gusta, qué les desagrada, y cómo se podrían mejorar los productos o servicios. Los estudios de mercado son una fuente de información frecuente sobre los clientes y los consumidores, pero también es deseable tener contactos más personales. Algunas organizaciones manufactureras tienen equipos de empleados de producción, ingeniería y ventas de distintos niveles de la organización que visitan a los principales clientes para averiguar más cosas sobre sus necesidades y obtener ideas para mejorar los productos (Peters y Austin, 1985). También se invita a los clientes y proveedores a que visiten las instalaciones de la organización, se reúnan con el personal de producción e ingeniería, y asistan a reuniones sobre la mejora de la calidad, el diseño del producto o el servicio al consumidor.

- **Obtenga información sobre los productos y actividades de los competidores**

El conocimiento sobre los productos y servicios de los competidores es esencial para tomar decisiones estratégicas. El estudio de los productos y actividades de los competidores es una buena forma de valorar lo que están haciendo. Esta información proporciona una base para evaluar sus propios productos y procesos (un proceso denominado *toma de puntos de referencia* o *benchmarking*), y proporciona una fuente de buenas ideas para mejorarlos (*véase* el Capítulo 10). A veces es difícil obtener información detallada sobre los productos y servicios de los consumidores, pero merece la pena el esfuerzo. El aprendizaje sobre los productos de los competidores puede lograrse de diversas maneras: utilícelos usted mismo, realice pruebas comparativas de los productos, lea las evaluaciones realizadas por empresas de pruebas de productos o por organismos públicos, pida a los consumidores que comparen directamente los productos y servicios de la organización con los de los competidores, visite las instalacio-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

nes de los competidores, lea su publicidad y asista a ferias comerciales en las que los competidores muestran y hacen demostraciones de sus ofertas.

- **Relacione la información del entorno con los planes estratégicos**

Debe utilizar la información sobre el entorno externo para evaluar y revisar los planes estratégicos (Hambrick, 1982). El descubrimiento de las oportunidades y amenazas emergentes tendrá pocas consecuencias salvo que el directivo planifique qué es lo que va hacer al respecto. La relación de la información del entorno con las estrategias actuales de la organización también resulta útil para evaluar la relevancia de los diversos tipos de medidas e indicadores que se están utilizando.

Formulación de la estrategia

La estrategia es un plan u hoja de ruta para realizar la misión y alcanzar los objetivos estratégicos. Para las organizaciones empresariales, una importante parte de la estrategia consiste en cómo competir eficazmente en el mercado y seguir siendo rentables (Porter, 1980). Algunos ejemplos de posibles estrategias competitivas incluyen los siguientes: venta de un producto o servicio al menor precio; oferta de una calidad superior, de un mejor servicio al consumidor o de los productos y servicios más innovadores; provisión de un producto o servicio exclusivo en un segmento del mercado ignorado por las organizaciones competidoras (estrategias de nicho); y ser más flexible en la personalización de los productos o servicios para satisfacer las necesidades de cada cliente. A veces, es posible aplicar una combinación de estrategias de manera simultánea (por ejemplo, tener el producto o servicio normalizado más barato así como las mejores versiones personalizadas del producto o servicio). La estrategia también puede incluir la forma en que se produce, distribuye, comercializa, financia y garantiza el producto o servicio.

Una revisión meta-analítica de la investigación sobre la planificación estratégica identificó un respaldo a la propuesta de que la planificación estratégica por parte de los altos ejecutivos mejora el rendimiento de una organización (Miller y Cardinal, 1994). También concluyeron que la planificación estratégica era más importante a medida que aumentaba la complejidad y ambigüedad del entorno. Sin embargo, una limitación de la mayoría de los estudios sobre los efectos de la planificación estratégica es la falta de atención que se presta al contenido de la estrategia y a su implementación. La formulación de la estrategia no mejorará el rendimiento de la organización salvo que las estrategias sean relevantes y viables, se comuniquen a los directivos de los escalafones intermedios e inferiores, y estos directivos tengan el compromiso de implementar las estrategias.

Una estrategia relevante tiene en cuenta los cambios del entorno externo, y debería ser realista en cuanto a las ventajas y debilidades de la organización. La estrategia debería reflejar la misión central y los objetivos de máxima prioridad de la organización. Beer (1988) concluyó que las organizaciones tenían menos éxito si se centraban más en los medios que en los fines. Aunque la estrategia puede incluir un cambio de la estructura de los procesos directivos, estos cambios deberían ser claramente relevantes para los objetivos estratégicos. Por ejemplo, no basta con proponer una reducción del tamaño empresarial, la supresión de escalafones directivos, o la reorganización en divisiones de productos independientes, si no se proporciona un claro propósito para estos cambios. Por desgracia, muchos ejecutivos que están sometidos a una presión extrema por mejorar un mal rendimiento a corto plazo sucumben al atractivo de los remedios de última moda.

Líneas directrices para formular la estrategia

Una de las responsabilidades más difíciles de los ejecutivos consiste en desarrollar una estrategia competitiva para su organización, y no hay respuestas simples sobre cómo se hace eficazmente. Las

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

siguientes líneas directrices (*véase* la Tabla 12-4), que parten de la teoría, investigación y opiniones de los profesionales relevantes, proporcionan una breve revisión del proceso (Bennis y Nanus, 1985; Kotter, 1996; Nanus, 1992; Wall y Wall, 1995; Worley, Hitchin y Ross, 1996). Las líneas directrices no muestran una rígida secuencia de pasos, sino más bien un conjunto de actividades cíclicas que se solapan y que tienen que estar interconectadas de manera significativa.

TABLA 12-4 Líneas directrices para formular la estrategia

- Defina prioridades y objetivos a largo plazo.
- Evalúe las actuales ventajas y debilidades.
- Identifique las competencias centrales.
- Evalúe la necesidad de un gran cambio de estrategia.
- Identifique las estrategias prometedoras.
- Evalúe los posibles resultados de una estrategia.
- Implique a otros ejecutivos en la elección de la estrategia.

• Defina prioridades y objetivos a largo plazo

Resulta difícil hacer planes estratégicos sin conocer los objetivos que hay que alcanzar y cuál es su prioridad relativa. Las prioridades y objetivos a largo plazo deben partir de la misión y visión declaradas para la organización. Los objetivos estratégicos de una organización empresarial pueden incluir cosas como el mantenimiento de determinado margen de beneficios o rendimiento de la inversión, la mejora de la cuota de mercado, y la provisión de los mejores productos o servicios de la industria. Los objetivos estratégicos de una organización con una misión humanitaria pueden incluir cosas como encontrar la forma de curar o prevenir una enfermedad, eliminar el analfabetismo en determinada población, y que no haya más muertes por conductores en estado de embriaguez. Los objetivos estratégicos de una institución educativa pueden incluir la mejora del aprendizaje de habilidades esenciales, la preparación de los alumnos para determinadas carreras, y el incremento del número de alumnos que terminan sus estudios.

• Evalúe las actuales ventajas y debilidades

La planificación estratégica se ve facilitada por una evaluación exhaustiva y objetiva del rendimiento actual respecto a los objetivos estratégicos y al rendimiento de los competidores. Gran parte de la información necesaria para esta evaluación proviene de la supervisión interna y externa. Hay varios tipos de análisis que resultan útiles. Revise los indicadores de rendimiento de la organización durante los últimos años, y los progresos logrados en la consecución de los objetivos estratégicos. Analice el rendimiento (por ejemplo, ventas, cuota de mercado, costes, beneficios) para cada producto, servicio y mercado. Identifique los productos o servicios que tienen éxito y los que no están alcanzando las expectativas. Compare los productos o servicios de la organización con los de los competidores para identificar ventajas y deficiencias. Compare la eficiencia de los procesos de la organización con los de organizaciones análogas. Identifique recursos tangibles que actualmente ofrecen una ventaja respecto a los competidores, como activos financieros, equipos e instalaciones únicas, y patentes de productos o tecnologías utilizadas en el trabajo. Identifique las condiciones que proporcionan una ventaja, como unos costes de explotación reducidos, empleados con habilidades relevantes, una relación especial con

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

los proveedores, y una reputación sobresaliente en cuanto a calidad o servicio de atención al consumidor. Identifique las deficiencias tanto como las ventajas.

Estime cuánto tiempo se pueden mantener las actuales ventajas y deficiencias. La ventaja competitiva que se puede obtener de las actuales fortalezas depende de cuánto tiempo durará y de lo difícil que sea que los competidores la superen o imiten. Por ejemplo, una empresa farmacéutica con un nuevo fármaco patentado que es más barato y mejor que cualquier alternativa tiene una fuerte ventaja competitiva que probablemente durará varios años. Por el contrario, una empresa de servicios que inventa una nueva y atractiva promoción (por ejemplo, descuentos especiales) puede disfrutar únicamente de su ventaja competitiva durante unas pocas semanas o meses (el tiempo que tarden los competidores en imitarla). Una organización que entró primero en un nuevo mercado tiene una ventaja, pero sólo si resulta difícil que los competidores la sigan rápidamente. Un producto o servicio cuyo desarrollo es caro pero que es fácil y barato imitarlo ofrece una escasa ventaja. Las capacidades deben evaluarse como un conjunto, y no de forma aislada. Un recurso único (por ejemplo, un producto o proceso mejorado) puede no ofrecer ninguna ventaja competitiva si las deficiencias de la organización o las restricciones externas impiden que se utilice eficazmente. Una deficiencia puede no ser tan grave si se puede corregir rápidamente o se puede compensar con otras ventajas.

- **Identifique las competencias centrales**

Una competencia central es el conocimiento o la capacidad de realizar determinado tipo de actividad (Barney, 1991). A diferencia de los recursos tangibles, que se agotan cuando se utilizan, las competencias centrales aumentan cuando se aplican (Prahalad y Hamel, 1990). Una competencia central suele incluir una combinación de pericia técnica y de aplicación de habilidades. Por ejemplo, una competencia central de W.L. Gore es su pericia con un tipo de material especial (GORE-TEX) y su capacidad de descubrir y explotar nuevas aplicaciones de este material. Las competencias centrales proporcionan una fuente potencial de ventaja competitiva continua si se utilizan para proporcionar productos y servicios innovadores de gran calidad que no pueden ser imitados o copiados fácilmente por los competidores. Las competencias centrales pueden ayudar a la organización a seguir siendo competitiva en sus negocios actuales y a diversificarse en nuevos negocios. Las competencias centrales de Canon en óptica, adquiridas como productor de cámaras fotográficas de calidad, permitieron a la empresa convertirse en un productor de éxito de fotocopiadoras, máquinas de fax, equipos litográficos semiconductores y sistemas de vídeo especializados, al tiempo que seguía siendo un productor de éxito de cámaras fotográficas y la primera empresa que desarrolló una cámara controlada con un microprocesador. La competencia en los sistemas de pantallas, que requieren conocimiento del diseño de microprocesadores, pantallas de precisión ultrafina, ciencias de los materiales y miniaturización permitieron a Casio tener éxito en negocios tan diversos como los de las calculadoras, los televisores en miniatura, los relojes digitales, las pantallas para computadoras portátiles y los cuadros de mandos de los automóviles (Prahalad y Hamel, 1990).

- **Evalúe la necesidad de un importante cambio de estrategia**

Una de las responsabilidades más importantes de los ejecutivos consiste en ayudar a interpretar los acontecimientos y decidir si la organización necesita una estrategia distinta o tan sólo mejoras incrementales de la estrategia existente. Puede ser necesaria una nueva estrategia cuando hay una crisis de rendimiento en la organización y las prácticas existentes no son suficientes para superarla. Cuando es inminente una grave crisis, es adecuado ser pragmático y flexible en vez de defensivo y sometido a la tradición al decidir cómo hay que responder. En esta situación, el líder que intenta defender la antigua estrategia obsoleta, en vez de proponer los cambios necesarios, será probablemente sustituido. Sin embargo, la proposición de una nueva estrategia cuando la estrategia actual puede ajustarse fácilmente

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

también es peligrosa, tanto para la organización como para el líder. Puede que no se necesite una nueva estrategia si el mal rendimiento parece causado por un empeoramiento temporal de las condiciones o por problemas en la implementación de la estrategia actual.

• Identifique estrategias prometedoras

Si es necesario un importante cambio de la estrategia, es mejor empezar analizando diversas estrategias posibles. El centrarse demasiado pronto en una estrategia impedirá identificar otras mejores que son menos evidentes. El éxito para encontrar una nueva estrategia será mayor si la búsqueda está guiada por un claro concepto significativo de la misión de la organización, sus objetivos estratégicos a largo plazo, sus competencias centrales y su rendimiento actual. A veces, es necesario volver a definir la misión de la organización para incluir nuevas actividades relevantes para el entorno y las competencias centrales de la organización. Por ejemplo, Williams Company fabricaba tubos para transporte de petróleo y gas, pero estaba perdiendo volumen de negocio ante competidores más grandes con menores costes. Al reconocer que era improbable que pudiera encontrar una forma de competir con éxito en ese negocio, la alta dirección buscó otras oportunidades en las que aprovechar las competencias centrales de la empresa. Descubrió que los tubos que fabricaba eran perfectos para el cable de fibra óptica que se utiliza en las viviendas, un nuevo mercado emergente, y que podían venderlos a las empresas de telecomunicaciones y de televisión por cable a un precio menor que otros proveedores de esa industria (Worley, Hetchin y Ross, 1996).

• Evalúe los posibles resultados de una estrategia

Es necesario evaluar la estrategia en función de las probables consecuencias de alcanzar los objetivos clave. Las consecuencias relevantes incluyen los beneficios y costes para las diversas partes interesadas en la organización. Los costes incluyen los recursos adicionales y la productividad perdida relacionados con cualquier cambio organizativo necesario para respaldar la estrategia. Resulta difícil prever las consecuencias de un cambio estratégico, especialmente cuando los competidores pueden ajustar sus propias estrategias para afrontar nuevos cambios. Se ha desarrollado una serie de procedimientos para valorar la probable respuesta de los consumidores a un nuevo producto o servicio (estudios de mercado, grupos de atención, pruebas de los productos en mercados o localidades específicas). Los escenarios proporcionan otra forma de mejorar la evaluación de las probables consecuencias de un cambio propuesto (Van der Heijden, 1996). Un escenario es una descripción detallada de cómo sería el futuro si se aplicara una estrategia o un cambio propuesto. Se pueden desarrollar para describir lo que ocurriría en las condiciones más favorables y en las menos favorables, así como en las condiciones más probables. El proceso de desarrollo de escenarios suele proporcionar perspectivas sobre las consecuencias inesperadas de una estrategia y sobre supuestos implícitos que no son realistas.

• Involucre a otros ejecutivos en la elección de la estrategia

Una responsabilidad clave de los ejecutivos consiste en tomar decisiones estratégicas que permitan mejorar a la organización. Sin embargo, hay pocos directivos que sean tan brillantes como para tomar esas decisiones por sí solos. La estrategia debería desarrollarse con la plena participación de otros miembros del equipo de la alta dirección. En caso de que haya una considerable incertidumbre y desacuerdo sobre cuál es la mejor estrategia, es aconsejable elegir una que sea suficientemente flexible como para permitir modificaciones posteriores cuando se tengan más conocimiento sobre su eficacia. Los académicos y consultores han desarrollado procedimientos sistemáticos para facilitar el proceso de la formulación de la estrategia por parte de un grupo de ejecutivos. Un ejemplo de procedimientos de

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

desarrollo de escenarios es el denominado *Quest* (Bennis y Nanus, 1985), que es un ejercicio de dos días realizado por los ejecutivos y agentes externos relevantes para analizar las oportunidades y riesgos de gran alcance, y las posibles reacciones por parte de la organización.

Resumen

Una importante controversia en la literatura sobre el liderazgo es si los consejeros delegados tienen mucho impacto sobre la eficacia de una organización. Los críticos afirman que un consejero delegado tiene poca influencia sobre el rendimiento de la organización debido a restricciones tales como las poderosas partes interesadas, las coaliciones internas, una fuerte cultura, la escasez de recursos, una fuerte competencia y condiciones económicas desfavorables. Según estos críticos, la importancia de los altos ejecutivos suele quedar exagerada porque los individuos hacen atribuciones sesgadas que minimizan la importancia de otras explicaciones, como el rendimiento de la industria y las condiciones económicas. La investigación sobre las atribuciones demuestra que los líderes tienen menos influencia sobre los acontecimientos organizacionales de lo que se suele suponer, pero la investigación no respalda la conclusión de que los líderes no sean importantes. Además, cuando se suprimen los elementos artificiales, los estudios sobre la sucesión demuestran una influencia moderadamente fuerte de los altos ejecutivos sobre el rendimiento de la organización. A pesar de todas las restricciones, los ejecutivos individuales y los equipos de ejecutivos pueden seguir teniendo una influencia sustancial sobre la eficacia de una organización.

Un consejero delegado tiene el máximo potencial de afectar al rendimiento de la organización cuando existe una crisis y la estrategia de la organización ya no está alineada con su entorno. Un cambio importante tiene más probabilidades de tener éxito si se inicia poco antes de que la crisis sea grave y la organización deje de tener recursos sobrantes para financiarlo. Sin embargo, es más difícil iniciar un gran cambio cuando no hay una necesidad aparente del mismo y la oposición es fuerte.

La magnitud del cambio también se ve afectada por las luchas de poder entre las distintas subunidades o coaliciones. Según la teoría de las contingencias estratégicas, el proceso evolutivo de la adquisición y pérdida de poder garantizará que las personas más cualificadas tomarán las decisiones estratégicas. Sin embargo, este proceso de evolución puede dejar de producirse si el poder de la facción dominante se institucionaliza mediante procesos políticos. Es menos probable que el cambio estratégico sea iniciado por un consejero delegado que ha estado en el cargo durante un largo periodo de tiempo, o por un sucesor interno.

Es más importante tener un equipo ejecutivo en un entorno complejo que cambia rápidamente y que impone muchas exigencias externas al consejero delegado. Los equipos también son más importantes en una organización con unidades de negocio diversificadas pero muy interdependientes, porque es improbable que un único líder tenga la pericia general necesaria para dirigir e integrar las actividades de estas unidades por sí solo. Las características ejecutivas necesarias para que el equipo sea eficaz dependen del contexto de la organización en el que tiene que actuar el equipo, del carácter del entorno, y de la conducta de liderazgo del consejero delegado. La diversidad de antecedentes y perspectivas mejora la calidad de las decisiones estratégicas que toma un equipo que se encuentra en un entorno turbulento e incierto, pero la diversidad también hace que sea más difícil alcanzar un consenso.

La teoría del liderazgo flexible explica cómo pueden influir los consejeros delegados y otros ejecutivos sobre la prosperidad y supervivencia de la organización, mejorando la eficiencia y la fiabilidad del proceso, las relaciones y recursos humanos y la innovación y adaptación. La importancia relativa de estos procesos de la organización y de las elecciones potenciales entre ellos viene determinada por las

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

características de la situación, como el tipo de organización y la magnitud del cambio en el entorno externo. Es un reto difícil equilibrar estas elecciones, adaptarse a las condiciones cambiantes y coordinar los esfuerzos de múltiples líderes en la organización.

La supervisión externa proporciona la información necesaria para la planificación estratégica y la gestión de crisis. Para detectar las amenazas y descubrir oportunidades a tiempo, la alta dirección debe supervisar de manera activa los sectores relevantes del entorno, las fuentes de dependencia de la organización y el rendimiento actual. Es más probable que una estrategia de adaptación al entorno sea eficaz si parte de las competencias centrales, es relevante para los objetivos a largo plazo y es viable en cuanto a las capacidades actuales.

Preguntas para la revisión y el debate

1. Resuma brevemente las principales conclusiones de la investigación sobre las atribuciones del liderazgo como determinante de la eficacia de la organización.
2. ¿Qué condiciones limitan la discrecionalidad de un consejero delegado?
3. ¿Cómo se relaciona la discrecionalidad y potencial eficacia de un consejero delegado con el ciclo evolutivo de la organización?
4. ¿Qué importancia tiene el liderazgo ejecutivo en las organizaciones? Defienda su postura.
5. ¿Cómo se ve afectado el cambio de la organización por los procesos políticos y la influencia relativa de las distintas facciones sobre las decisiones estratégicas?
6. ¿Cómo se relaciona la conducta del consejero delegado con el tiempo que ostenta el cargo?
7. ¿Cuáles son las ventajas y problemas potenciales de los equipos ejecutivos?
8. ¿Qué condiciones determinan la eficacia de un equipo ejecutivo?
9. ¿Cuáles son algunas de las líneas directrices de la supervisión externa?
10. ¿Cuáles son algunas líneas directrices para formular la estrategia?
11. ¿Cuáles son los principales determinantes del rendimiento en las organizaciones, y qué elecciones hay que hacer entre los mismos?
12. ¿Cómo pueden los líderes influir sobre cada tipo de determinante del rendimiento?

Conceptos clave

- adaptación
- atribuciones
- consejero delegado
- estrategia competitiva
- convergencia
- competencias centrales
- restricciones internas y externas
- supervisión externa
- equipo ejecutivo
- duración en el cargo
- liderazgo flexible
- gestión de presiones
- sucesión del liderazgo
- determinantes del rendimiento
- reorientación
- escenarios
- formulación de la estrategia
- liderazgo estratégico
- planificación estratégica
- elecciones entre los determinantes

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

CASOS

Columbia Corporation

Columbia Corp. es una empresa joven de rápido crecimiento que fabrica accesorios informáticos y componentes especializados para computadoras conectadas en red. Tiene algunos productos únicos y una fuerte reputación de buena calidad. Sin embargo, el mercado es muy competitivo, y el éxito continuo requiere innovación y productos de gran calidad. Tiene actualmente a 500 empleados, una cifra que se ha duplicado en los últimos tres años. Las ventas se han casi triplicado en el mismo periodo, y un reciente contrato con una gran empresa informática aumentará todavía más las ventas. Sin embargo, junto con sus éxitos, la empresa también padece algunos problemas. Han empezado a fabricarse productos de mala calidad que tienen que rechazarse y, en los últimos meses, ha incumplido en repetidas ocasiones sus plazos de entrega.

Los altos ejecutivos incluyen a Matt Walsh, consejero delegado y fundador de la empresa, y los vicepresidentes de producción, ingeniería, ventas y contabilidad. Walsh es un enérgico directivo que controla de cerca las decisiones importantes de la empresa. Los otros ejecutivos tienen que solicitar su autorización antes de hacer cualquier cambio significativo de las operaciones. El estilo de Walsh ha consistido en tratar con cada vicepresidente por separado, en vez de organizar reuniones de grupo para abordar los problemas. Las relaciones entre los departamentos se han estado deteriorando durante los últimos dos años. La falta de confianza, la competencia y las maniobras políticas han aumentado, y Walsh interviene con frecuencia para resolver los conflictos entre los ejecutivos. La falta de confianza y la hostilidad se ha contagiado a los empleados de los escalafones inferiores de los departamentos.

El vicepresidente de producción considera que la acumulación de problemas de calidad se debe a los frecuentes cambios del diseño del producto realizados en el departamento de ingeniería. Los supervisores de producción no son advertidos de estos cambios con el tiempo suficiente para decidir cómo hacer los ajustes necesarios en los métodos de producción. En cuanto a los problemas de entregas, el vicepresidente de producción considera que el departamento de ventas ha hecho promesas irrealistas para lograr nuevos consumidores. La capacidad productiva no ha aumentado suficientemente deprisa como para satisfacer el creciente volumen de pedidos, y se provocan retrasos adicionales debido a las modificaciones del producto diseñadas para los consumidores por el departamento de ingeniería. La vicepresidenta de ventas culpa de los retrasos en las entregas a los retrasos en la producción. Considera que los empleados de producción dedican tanto tiempo a intentar corregir los problemas de calidad que no tienen tiempo para sacar adelante la producción. La vicepresidenta de ventas y el vicepresidente de ingeniería creen ambos que el vicepresidente de producción es inflexible y no está dispuesto a adaptarse a las necesidades especiales de los consumidores importantes.

La vicepresidenta de ventas está descontenta con el vicepresidente de contabilidad por haber reducido las posibilidades de ofrecer crédito a los consumidores sin habérselo notificado previamente. Sólo se enteró de la nueva política cuando un consumidor clave se quejó de que se le hubiera denegado el crédito en un gran pedido. La vicepresidenta de ventas considera que la nueva política reducirá las ventas y que se la culpará a ella de dicha reducción. Se quejó a Walsh, que al parecer había aprobado la decisión sin comprender sus repercusiones. El vicepresidente de contabilidad también ha enojado al vicepresidente de producción por haber cancelado repentinamente la contratación de horas extras de los empleados de producción para el resto del mes. Esta acción parece injustificada, y retrasa todavía más la producción. El vicepresidente de producción ha pedido a Walsh que cambie la decisión.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Preocupado por los crecientes problemas, Walsh ha pedido a un consultor directivo que le aconseje qué es lo que tiene que hacer. El consultor dijo a Walsh que necesita un equipo eficaz que trabaje sin problemas para guiar a la empresa por este periodo de rápido y turbulento crecimiento. El equipo ejecutivo tiene que conseguir comprender y resolver los problemas clave, como la insuficiente capacidad de producción y la disminución de la calidad. Walsh pidió al consultor que le aconsejara cómo tenía que crear un equipo de altos directivos eficaz que asumiera la responsabilidad de conformar la dirección futura de la empresa. Este cambio sería coherente con su deseo de estar menos involucrado en la dirección cotidiana de la empresa para poder dedicar más tiempo a otros intereses. La empresa le había hecho millonario, y quería empezar a disfrutar de algunas de las ventajas de su éxito como emprendedor. Considera que la resolución de los problemas cotidianos de la dirección de una empresa establecida le satisface mucho menos que lo que le satisfizo crear una nueva empresa. ◆

FUENTE: Copyright © 1997 de Gary Yukl.

PREGUNTAS

1. ¿Qué tipo de cuestiones hay que resolver para crear un equipo ejecutivo eficaz?
2. ¿Qué tipos de cambios hay que analizar?
3. ¿Hasta qué punto forma Matt Walsh parte del problema?
4. Si Walsh decide jubilarse, y le contrataran de fuera para convertirse en el nuevo consejero delegado, explique brevemente qué es lo que haría durante su primer año de trabajo.

La reestructuración de Nissan

En 1999 Nissan tenía graves problemas y había perdido dinero todos los años, menos uno, durante los ocho años anteriores. Sólo la voluntad de Renault de asumir parte de la deuda de Nissan salvó a la empresa japonesa de la quiebra. Como parte del acuerdo, el fabricante de automóviles francés nombró a Carlos Ghosn como director general de Nissan. Sin embargo, había un gran escepticismo sobre las posibilidades de éxito de la alianza entre Renault y Nissan, o de que alguien que no fuera japonés pudiera constituir un líder eficaz en Nissan.

Durante los tres meses anteriores a asumir el cargo de director general de Nissan, Ghosn se reunió con cientos de personas, incluyendo a empleados, representantes de los sindicatos, proveedores y consumidores para aprender más sobre las ventajas y deficiencias de la empresa. De estas reuniones, y de las experiencias anteriores en trabajos de reestructuración, Ghosn sabía que los grandes cambios no tendrían éxito si los imponía él o los expertos que trajera de Renault. Poco después de asumir su nuevo cargo en Nissan en junio de 1999, Ghosn creó nueve equipos multifuncionales y les asignó la responsabilidad de determinar qué es lo que había que hacer para recuperar a la empresa. Nunca se había utilizado este tipo de equipos en Nissan, y era poco habitual que una empresa japonesa recurriera a una amplia variedad de directivos para decidir los grandes cambios.

Los equipos multifuncionales analizaron distintas facetas de las actividades de la empresa para identificar problemas y recomendar soluciones a Ghosn y a su comité ejecutivo. Se identificaron

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

varios problemas interrelacionados, que eran fundamentalmente coincidentes con las impresiones iniciales de Ghosn. El mal rendimiento financiero de Nissan era el resultado combinado de un declive de las ventas y de excesivos costes, y la débil dirección era una razón fundamental del fracaso a la hora de resolver estos problemas. La dirección carecía de una estrategia coherente, de una fuerte orientación a los beneficios y de una clara atención a los consumidores. Había una escasa cooperación entre las funciones y ninguna urgencia sobre la necesidad de realizar grandes cambios.

Una razón de los excesivos costes de Nissan era que sólo se estaba utilizando la mitad de la capacidad disponible en las fábricas de la empresa; la capacidad de producción era suficiente para fabricar casi un millón de automóviles más al año de los que podría vender la empresa. Para reducir los costes, Ghosn decidió cerrar cinco fábricas en Japón y eliminar más de 21.000 puestos de trabajo, que era el 14 por ciento de la plantilla global de Nissan. Para simplificar las actividades de producción en las fábricas restantes y hacerlas más eficientes, Ghosn planificó reducir el número de plataformas de automóviles a la mitad y el número de combinaciones de motores en una tercera parte. El cierre de fábricas puede minar las relaciones con los empleados, por lo que Ghosn dio pasos para garantizar que los empleados sabían porqué era necesario y quién se vería afectado. Por lo general, sabía que la mayoría de los empleados prefiere saber qué es lo que les va a ocurrir y estar preparados para ello en vez de estar en una situación de incertidumbre y ansiedad. Ghosn intentó minimizar los efectos adversos sobre los empleados vendiendo filiales y utilizando jubilaciones vegetativas y jubilaciones anticipadas.

Los costes de abastecimiento representaban el 60 por ciento de los costes de explotación del fabricante de automóviles, y Nissan estaba pagando mucho más de lo necesario por los suministros y componentes utilizados para fabricar sus automóviles. Tras comparar los gastos en Nissan y Renault, Ghosn concluyó que los costes de abastecimiento de Nissan eran un 25 por ciento superiores. Una razón era la práctica de adquirir pequeños pedidos a muchos proveedores en vez de grandes pedidos a un reducido número de fuentes globales. Sería necesario reducir el número de proveedores, incluso si esta acción no tenía precedentes en un país en el que las relaciones con los proveedores eran consideradas sacrosantas. Los elevados costes de abastecimiento también se debían a un exceso de especificación impuesto a los proveedores por los ingenieros de Nissan. Los ingenieros que trabajaron en los equipos multifuncionales con los directivos de abastecimiento defendieron inicialmente sus especificaciones, pero cuando por fin se dieron cuenta de que estaban equivocados, el equipo fue capaz de lograr mayores ahorros de lo esperado. Los excesivos costes de abastecimiento no son el tipo de problema que se pueda resolver rápidamente, pero tras tres años de esfuerzos persistentes fue posible alcanzar el objetivo fijado por Ghosn de una reducción del 20 por ciento.

Los años de ventas en declive en Nissan se debían a la falta de atractivo que tenía la mayoría de los automóviles de la empresa para los consumidores. Cuando Ghosn hizo un detallado análisis de los datos de ventas descubrió que sólo cuatro de los 43 modelos distintos tenían ventas suficientes para ser rentables. Las decisiones finales sobre el diseño de los nuevos modelos eran tomadas por el director de ingeniería. Los diseñadores recibían órdenes de los ingenieros que se centraban por completo en el rendimiento, y había un escaso esfuerzo por determinar el tipo de automóviles que realmente querían los consumidores. Para aumentar el atractivo de los vehículos de Nissan para los consumidores, Ghosn contrató al innovador diseñador Shiro Nakamura, que se convirtió en otro líder clave del esfuerzo de reestructuración. Los diseñadores tendrían ahora más autoridad sobre las decisiones relativas al diseño, y Ghosn los animó a ser innovadores en vez de limitarse a copiar a los competidores. Por primera vez en más de una década, Nissan empezó a sacar al mercado automóviles que entusiasmaban a los consumidores, tanto de Japón como del extranjero. Ghosn previó introducir 12 nuevos modelos en un periodo de tres años, pero el tiempo necesario para sacar un nuevo modelo de producción implicaba que habría pocos disponibles hasta 2002.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Otra razón del declive de las ventas de Nissan era su débil red de distribución. En Japón se reafirma la asentada lealtad a la marca mediante esfuerzos para mantener estrechas relaciones con los consumidores, y es esencial que los concesionarios estén dirigidos por individuos que pueden lograr la lealtad de los consumidores y convertirla en una venta repetida. En 1999, muchos concesionarios de Nissan en Japón eran filiales dirigidas por ejecutivos de Nissan a punto de jubilarse, y consideraban que su papel tenía más elementos sociales que elementos empresariales responsables de ayudar a la empresa a aumentar la cuota de mercado y los beneficios. Ghosn redujo el número de concesionarios propiedad de la empresa (cerró o vendió el 10 por ciento) y dio pasos para mejorar la dirección de los restantes concesionarios.

La salvación de Nissan también requeriría importantes cambios en las prácticas de recursos humanos, como el contrato de empleo garantizado de por vida y la retribución y promoción en función de la antigüedad. La transformación de estas características fuertemente imbuidas en la cultura de la empresa sin generar resentimiento y desmoralizar a los empleados fue, tal vez, el reto más difícil. Los cambios afectarían fundamentalmente a los empleados no sindicados de Nissan, incluyendo a los directivos. Se creó un plan de retribución en función de los méritos, en vez de ser recompensado por la antigüedad, y los empleados tenían ahora que ganarse la promoción y los incrementos salariales mediante un rendimiento eficaz. Se definieron muy estrictamente las distintas áreas de responsabilidad de forma que se pudiera medir el rendimiento en función de objetivos específicos. Las nuevas primas proporcionaban a los empleados la oportunidad de ganar hasta una tercera parte de su salario anual en función de su rendimiento eficaz, y cientos de directivos de los escalafones superiores podían también obtener opciones sobre acciones. Éstos y otros cambios de las prácticas de recursos humanos posibilitarían que Ghosn pudiera sustituir paulatinamente a los débiles directivos intermedios y superiores con sucesores más competentes.

En octubre de 1999 Ghosn anunció su plan para revitalizar a Nissan. Había tenido mucho cuidado de evitar una filtración sobre los cambios individuales que serían criticados si no se comprendiera porqué eran necesarios y cómo se ajustaban en el plan general. El anuncio incluyó un juramento por el que Ghosn y el comité ejecutivo dimitirían si Nissan no obtenía un beneficio a finales del año 2000. Era una impresionante demostración de su sinceridad y compromiso, e hizo que lo que estaba pidiendo a los demás pareciera más aceptable. Afortunadamente, los principales objetivos del cambio fueron logrados según lo programado y en 2001 los beneficios ascendieron a un máximo histórico para la empresa. Ese año se nombró a Ghosn consejero delegado de Nissan y, en 2005, se convirtió también en el consejero delegado de Renault. ◆

FUENTES: Este caso está basado en información proveniente de C. Ghosn y P. Ries, *Shift: Inside Nissan's Historic Revival* (Nueva York: Currency-Doubleday, 2005); y A. Taylor III, "Nissan's turnaround artist: Carlos Ghosn is giving Japan a lesson in how to compete", *Fortune International*, 18 de febrero de 2002, pág. 34.

PREGUNTAS

1. ¿Qué se hizo para mejorar la eficiencia, adaptación y relaciones humanas, y cómo se resolvieron las potenciales elecciones entre los determinantes del rendimiento?
2. ¿Qué prácticas de gestión eficaz del cambio se aplicaron en Nissan (*véase* el Capítulo 10)?

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

CAPÍTULO

13 DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO

www.elsolucionario.net

Objetivos de aprendizaje

Al estudiar este capítulo, debe llegar a entender:

- La importancia de la formación y el desarrollo del liderazgo en las organizaciones.
- Cómo se utiliza el asesoramiento, el tutelaje, el aprendizaje mediante la acción, los trabajos especiales, las simulaciones y la evaluación de 360 grados para el desarrollo de los directivos.
- Las ventajas y limitaciones de los principales métodos de la formación y el desarrollo del liderazgo.
- Las conclusiones de la investigación realizada para evaluar dichos métodos.
- Las condiciones de la organización que favorecen la formación y el desarrollo del liderazgo.
- Qué es lo que pueden hacer los líderes para promover y facilitar el desarrollo del liderazgo de sus subordinados.
- Qué pueden hacer los líderes para desarrollar sus propias habilidades.
- Por qué hay que integrar el desarrollo del líder con la gestión de recursos humanos y la planificación estratégica.

El creciente ritmo de cambio del entorno externo de las organizaciones, y los numerosos nuevos retos que tienen que afrontar los líderes, sugieren que el éxito como líder en el siglo XXI requerirá un mayor nivel de habilidades y algunas nuevas competencias también. A medida que aumenta la necesidad de competencias del liderazgo, se están inventando nuevas técnicas para desarrollarlas y también se están depurando las antiguas. El desarrollo del liderazgo constituye en la actualidad un negocio que mueve miles de millones de dólares en Estados Unidos (Fulmer y Vicere, 1996).

www.elsolucionario.net

Se pueden desarrollar las competencias del liderazgo de diversas maneras, incluyendo (1) formación formal, (2) actividades de desarrollo y (3) actividades de autoayuda. La mayor parte de la formación se produce durante un periodo de tiempo definido y suele impartirse por profesionales de formación fuera del lugar de trabajo inmediato del directivo (por ejemplo, un breve taller en un centro de formación, un curso de dirección en la universidad). Las actividades de desarrollo suelen incorporarse a los trabajos operativos o realizarse de manera simultánea. Las actividades de desarrollo pueden adoptar muchas formas, incluyendo asesoramiento, por parte del jefe o de un consultor externo, un individuo de un escalafón superior que actúa de mentor en la organización, y trabajos especiales que plantean nuevos retos y oportunidades de aprender habilidades relevantes. Las actividades de autoayuda las realizan los propios individuos por sí mismos. Los ejemplos incluyen la lectura de libros, el visionado de vídeos, escuchar cintas de audio y utilizar programas informáticos interactivos para mejorar las habilidades.

La eficacia de los programas de formación, de las experiencias de desarrollo y de las actividades de autoayuda depende, en parte, de las condiciones de la organización que favorecen u obstaculizan el aprendizaje de habilidades del liderazgo y la aplicación de este aprendizaje por parte de los directivos. Las condiciones favorables incluyen cosas como el respaldo al desarrollo de las habilidades por parte de la alta dirección, sistemas retributivos que promueven el desarrollo de habilidades, y valores culturales que respaldan el aprendizaje continuo. Este capítulo analiza diversos planteamientos para el desarrollo del liderazgo y las condiciones favorables clave.

Programas de formación en liderazgo

Los programas de formación formales son utilizados para mejorar el liderazgo en las organizaciones. La mayoría de las grandes organizaciones tiene programas de formación directiva de un tipo u otro, y muchas organizaciones envían a sus directivos a talleres y seminarios externos (Saari, Johnson, McLaughlin y Zimmerle, 1988). La mayoría de los programas de formación en liderazgo están diseñados para aumentar las habilidades y conductas generales relevantes para la eficacia y la promoción directivas. La formación suele diseñarse más para los directivos de escalafones inferiores e intermedios que para la alta dirección, y se suele poner más énfasis en las necesidades que tienen los directivos en su cargo actual que en las habilidades que necesitan para prepararse para una promoción a un cuadro superior (Rothwell y Kazanas, 1994). Sin embargo, el antiguo patrón de elegir fundamentalmente a directivos de rápida ascensión para recibir formación en liderazgo, y proporcionarla únicamente una o dos veces durante la carrera profesional del directivo, se está viendo paulatinamente sustituido por una serie de oportunidades de formación en liderazgo disponibles para cualquier directivo de la organización en los momentos adecuados de su carrera profesional (Vicere y Fulmer, 1997).

La formación en liderazgo puede adoptar muchas formas, desde breves talleres que sólo duran unas pocas horas y se centran en un conjunto muy definido de habilidades, hasta programas que duran un año entero, o más, y abarcan una amplia variedad de habilidades. Muchas empresas de consultoría organizan breves talleres de liderazgo abiertos a los directivos de distintas organizaciones. Otras empresas de consultoría diseñan programas de formación en liderazgo particularizados a las necesidades de determinada organización. La mayoría de las universidades ofrece programas de desarrollo directivo (por ejemplo, un master en administración de empresas para ejecutivos) que requieren de 1 a 3 años de estudio a tiempo parcial. Muchas organizaciones compensan a sus empleados el coste de asistir a talleres y cursos externos. Muchas grandes organizaciones (por ejemplo, General Electric, Motorola, Toyota, Unilever) tienen un centro de formación directiva o una universidad de la empresa para los empleados (Fulmer, 1997; Meister, 1994).

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Una serie de programas de formación parte de la aplicación de determinada teoría sobre el liderazgo. Algunos ejemplos incluyen los programas de formación basados en la teoría contingente del compañero menos preferido (LPC; Fiedler y Chemers, 1982), en el modelo de decisión normativa (Vroom y Jago, 1988), en el liderazgo transformacional (Bass, 1996; Bass y Avolio, 1990b), en la teoría del liderazgo situacional (Hersey y Blanchard, 1984), y en la motivación directiva (Miner, 1986). Las revisiones de la investigación sobre estos programas de formación basados en las teorías concluyen que hay evidencia de que algunas veces mejoran la eficacia directiva (Bass, 1990; Latham, 1988; Tetrault, Schriesheim y Neider, 1988). Sin embargo, es importante señalar que la mayoría de los estudios no consigue determinar si la mejora de la eficacia es el resultado de aplicar realmente la teoría o es meramente resultado de haber obtenido más habilidades interpersonales y administrativas.

Diseño de una formación eficaz

La eficacia de los programas de formación formales depende en gran medida de lo bien que estén diseñados. El diseño de la formación debería tener en cuenta la teoría del aprendizaje, los objetivos concretos del aprendizaje, las características de los alumnos, y consideraciones prácticas como las restricciones y costes respecto a los beneficios. Es más probable que la formación de un líder tenga éxito si está diseñada y realizada de forma coherente con las conclusiones de la investigación sobre los procesos de aprendizaje y las técnicas de formación (*véanse* las revisiones de Baldwin y Padgett, 1993; Campbell, 1988; Howell y Cooke, 1989; Noe y Ford, 1992; Salas y Cannon Bowers, 2000; Tannenbaum y Yukl, 1992). En esta sección se resumen brevemente las principales conclusiones (*véase* también la Tabla 13-1).

TABLA 13-1 Condiciones para una formación de éxito

- Objetivos de aprendizaje claros.
- Contenido claro y significativo.
- Secuencia adecuada del contenido.
- Combinación adecuada de métodos de formación.
- Oportunidades de realizar prácticas activas.
- Retroalimentación relevante y en el momento adecuado.
- Elevada autoconfianza del alumno.
- Actividades de seguimiento pertinentes.

Objetivos de aprendizaje claros

Los objetivos de aprendizaje describen las conductas, habilidades o conocimientos que se espera que adquieran los alumnos de la formación. Los objetivos de aprendizaje concretos ayudan a clarificar el objetivo de la formación y su relevancia para los alumnos. En la mayoría de los casos, resulta útil explicar, no sólo lo que se va a aprender, sino también por qué merece la pena que los alumnos sigan esta formación. Así pues, al inicio de un programa de formación, el instructor debería identificar objetivos de aprendizaje claros y explicar por qué esta formación ayudará a los individuos a mejorar su eficacia en el liderazgo.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Contenido claro y significativo

El contenido de la formación debería ser claro y tener sentido. Debe partir de los conocimientos anteriores de los alumnos, y centrarse en cosas importantes. La formación debería incluir numerosos ejemplos concretos y relevantes. Deben utilizarse resúmenes periódicos y reafirmaciones de los puntos clave para facilitar la comprensión y memorización del material. El aprendizaje puede incrementarse si se proporcionan sistemas de categorías, diagramas, analogías y modelos relevantes. Los modelos y las teorías deben ser lo suficientemente sencillos como para ser recordados, y lo suficientemente relevantes como para ayudar a los alumnos a interpretar sus experiencias.

Secuencia adecuada del contenido

Las actividades de formación deben estar organizadas y secuenciadas de forma que faciliten el aprendizaje. Por ejemplo, es mejor aprender los conceptos, símbolos, normas y procedimientos necesarios antes de hacer las actividades que requieren estos conocimientos. La formación debe progresar de las ideas más sencillas a las más complejas. El material complejo debe dividirse en componentes o módulos que sean más fáciles de aprender por separado. Los intervalos adecuados entre las sesiones de formación proporcionan oportunidades de repetir las prácticas, y los periodos de descanso ayudan a evitar la fatiga durante las largas sesiones de formación.

Combinación adecuada de métodos de formación

La elección de los métodos de formación debe tener en cuenta el actual nivel de habilidades, motivación y capacidad de comprensión y de recordar información compleja del alumno. Los métodos deben ser adecuados para los conocimientos, habilidades, actitudes o conductas que se tienen que aprender. Por ejemplo, suele ser mejor demostrar un procedimiento que describirlo en términos abstractos. Los métodos deben ser adecuados para las condiciones y el entorno en el que se produce la formación. Por ejemplo, es difícil recurrir a juegos de rol en una clase con muchos alumnos. Los métodos de formación deben ser variados según sea necesario para mantener el interés del alumno. Las lecciones que duran más de 30 minutos pueden hacer que se pierda el interés y la atención de los alumnos, por lo que es preferible cambiar periódicamente de una lección magistral a un debate y a ejercicios.

Oportunidades para la práctica activa

Los alumnos deben practicar activamente las habilidades que tienen que aprender (por ejemplo, practicar las conductas, recordar la información aprendida de memoria, aplicar los principios al hacer una tarea). La retención y transferencia son mayores cuando el alumno tiene que reafirmar los principios (en vez de limitarse a reconocerlos o recordarlos) y tiene que aplicar los principios a diversas situaciones y adaptarlos según sea pertinente (en vez de limitarse a aprender una forma de abordar determinado tipo de situación). La práctica debe producirse tanto durante las sesiones de formación como poco tiempo después en una situación laboral. Las habilidades que incluyen actividades de equipos deben ser practicadas por el equipo en condiciones realistas.

Retroalimentación relevante en el momento oportuno

Los alumnos deberían recibir retroalimentación relevante de diversas fuentes disponibles, y esta retroalimentación debe ser precisa, constructiva y proporcionarse en el momento oportuno. El apren-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

dizaje de tareas que requieren el procesamiento analítico se facilita ayudando a los alumnos a supervisar sus propios progresos y a evaluar qué es lo que saben y qué no. La retroalimentación puede ser de escaso valor si el aprendiz está utilizando un modelo mental inadecuado y no le ayuda a desarrollar uno mejor. Se puede facilitar el aprendizaje mostrando cómo se tiene que buscar y utilizar la retroalimentación relevante sobre su estrategia para realizar una tarea (por ejemplo, qué estrategia se ha utilizado, qué se hizo correctamente y qué errores se cometieron, qué se podría haber hecho). Las preguntas del diagnóstico, los procedimientos analíticos y las pistas sobre el significado de diversos patrones de resultados ayudan a analizar e interpretar la retroalimentación sobre el rendimiento.

Potenciación de la autoconfianza del alumno

Los procesos de instrucción deberían potenciar la autoeficacia del alumno y sus expectativas de que la formación tendrá éxito. El instructor debería comunicar las expectativas de éxito y ser paciente y alentar a los alumnos que están experimentando dificultades de aprendizaje. Los alumnos deberían tener amplias oportunidades de experimentar los progresos y el éxito en el dominio del material y el aprendizaje de las habilidades. Por ejemplo, la formación debería partir de sencillas conductas que se pueden dominar fácilmente, y avanzar a continuación a conductas más complejas a medida que los alumnos vayan ganando en confianza. Los halagos y los ánimos deben utilizarse siempre que sea adecuado para promover la confianza de los alumnos.

Actividades de seguimiento pertinentes

Es difícil aprender habilidades complejas en un breve curso de formación con ocasiones limitadas de practicar y recibir retroalimentación. El aprendizaje de esas habilidades debe potenciarse con las actividades de seguimiento pertinentes. Un planteamiento útil consiste en organizar una sesión de seguimiento en un intervalo adecuado tras la culminación del programa de formación para revisar los progresos en la aplicación de las habilidades aprendidas, debatir los éxitos y problemas, y proporcionar asesoramiento y respaldo adicionales. Otro planteamiento útil consiste en hacer que los alumnos realicen proyectos concretos que requieren la utilización de las habilidades aprendidas en el programa de formación. Se organizan reuniones periódicas con los alumnos para revisar los progresos, debatir lo que se ha aprendido y proporcionar respaldo y asesoramiento adicionales. Otro tipo de actividades de seguimiento incluyen breves cursos de recuerdo y sesiones de asesoramiento periódicas.

Técnicas especiales para la formación en liderazgo

Se ha utilizado con éxito una amplia variedad de métodos de formación en liderazgo (Bass, 1990; Burke y Day, 1986; Latham, 1988; Tetrault, Schriesheim y Neider, 1988). Para aprender habilidades técnicas se utilizan lecciones magistrales, demostraciones, manuales de procedimientos, cintas de vídeo, simuladores y tutoriales informáticos interactivos. Para aprender habilidades conceptuales administrativas se utilizan casos, ejercicios, juegos de empresas, simulaciones y cintas de vídeo. Para aprender habilidades interpersonales se utilizan lecciones magistrales, debates de casos, cintas de vídeo, juegos de rol y ejercicios en grupo. Hay tres técnicas ampliamente utilizadas para la formación del liderazgo que son los modelos de conductas del papel, los casos y las simulaciones a gran escala. Se analizarán estas técnicas con más detalle.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Modelos de conductas del papel

Los modelos de conductas del papel utilizan una combinación de los métodos anteriores (demostración y juegos de rol) para potenciar las habilidades interpersonales. La base teórica de los modelos de las conductas del papel es la teoría del aprendizaje social de Bandura (1986). Los primeros defensores de los modelos de las conductas del papel (Goldstein y Sorcher, 1974) afirmaban que la mera presentación y demostración de las líneas directrices sobre la conducta no bastan para garantizar que los individuos aprenden y utilizan una conducta que resulta extraña, difícil o contraria a la forma habitual de abordar una situación interpersonal tensa. Es improbable que se aprendan estas conductas salvo que los alumnos las practiquen realmente y reciban ánimos y retroalimentación en un entorno de aprendizaje que no resulte amenazador.

En la formación de modelos de conductas del papel hay pequeños grupos de alumnos que observan a un individuo que muestra cómo se tiene que abordar determinado tipo de problema interpersonal (por ejemplo, proporcionar una retroalimentación correctiva, dar asesoramiento), y después practican la conducta en un juego de rol y reciben una retroalimentación no amenazadora. Se suelen mostrar las conductas eficaces en una breve cinta de vídeo. Un planteamiento alternativo consiste en que el instructor ejerza de modelo de las conductas adecuadas en un juego de rol realizado delante de la clase con uno de los alumnos u otro instructor. A veces se muestra un modelo de conducta positiva y de conducta negativa para demostrar la diferencia, pero la investigación sobre los beneficios derivados de incluir conductas negativas no es concluyente (Baldwin, 1991, 1992; Trimble, Nathan y Decker, 1991). En la mayoría de los programas el instructor explica los puntos que se deben aprender antes de hacer la demostración, y después los alumnos observan cómo se aplican en un vídeo. A veces, los puntos de aprendizaje también se resaltan en el vídeo a medida que se produce la conducta.

El siguiente paso consiste en que los alumnos participen en un juego de rol para aplicar en la práctica los puntos de aprendizaje. Estos juegos de rol pueden realizarse delante de la clase o en pequeños grupos. El último planteamiento proporciona la oportunidad a varios alumnos de practicar al mismo tiempo, y resulta menos amenazador. La retroalimentación se puede obtener de diversas fuentes, incluyendo el instructor, otros alumnos que actúan como observadores, o una cinta de vídeo de la conducta durante el juego de rol. En la mayoría de los programas se pide a los alumnos que desarrollen planes de acción concretos para implementar las líneas directrices sobre la conducta cuando regresen a su trabajo. Tras redactar estos planes de acción, los alumnos pueden debatirlos en grupos de dos, en pequeños grupos o con el instructor a título privado para comprobar su realismo y obtener directrices y ánimos.

Burke y Day (1986) realizaron un meta-análisis de los estudios evaluando los modelos de conducta y concluyeron que era uno de los métodos de formación más eficaces para los directivos. Los estudios y revisiones posteriores también respaldan la utilidad de este método (por ejemplo, Latham, 1989; Mayer y Russell, 1987; Robertson, 1990; Smith-Jentsch, Salas y Baker, 1996), pero los revisores también expresaron sus inquietudes sobre las limitaciones de la investigación. La mayoría de los estudios identifica una evidencia de aprendizaje, pero pocos estudios midieron el cambio de conducta real en el trabajo o la mejora de la eficacia directiva. Pocos estudios analizaron cuestiones como cuándo, por qué y para quién son eficaces los métodos de formación mediante modelos de las conductas del papel.

Otra cuestión importante es el tipo de habilidades para el que resulta adecuado este método de formación. Los modelos de las conductas del papel parecen útiles para conductas concretas que se sabe que son eficaces en determinado tipo de situación de liderazgo, pero hay poca evidencia de que el método sea eficaz para enseñar conductas flexibles de adaptación o conocimientos cognitivos. Es improbable que los programas de modelos de conductas que ponen el énfasis en puntos de aprendizaje rígidos y arbitrarios promuevan una conducta flexible y adaptable (Parry y Reich, 1984; Robertson, 1990).

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Salvo que se anime a los alumnos a comprender los principios generales de los que parten estos puntos de aprendizaje, no estarán preparados para abordar situaciones en las que algunos de estos puntos de aprendizaje no resultan adecuados. Un remedio posible consiste en explicar los principios generales, y después animar a los alumnos a identificar formas alternativas de aplicarlos en diversas situaciones. Es necesario investigar más para resolver estas cuestiones y determinar cuáles son los procedimientos más eficaces para los programas de modelos de conductas.

Debates de casos

Los casos son descripciones de acontecimientos en una organización. Hay muchos tipos de casos, que van desde las descripciones detalladas de acontecimientos que se produjeron durante un periodo de varios años hasta breves descripciones de incidentes que sólo duran unos pocos minutos. Los casos se aplican de muchas maneras distintas en cursos para desarrollar las habilidades directivas. Los largos casos sobre la estrategia competitiva y el rendimiento financiero de una organización se utilizan para practicar las habilidades analíticas y de toma de decisiones. Los alumnos analizan una descripción detallada de una situación empresarial y utilizan los principios directivos y las técnicas cuantitativas de decisión para determinar cómo se debe abordar. El caso puede ser debatido con el conjunto de la clase o en pequeños grupos que refieren al resto de la clase sus conclusiones y recomendaciones. La utilización de pequeños grupos requiere más tiempo, pero aumenta el nivel de participación activa. Tras presentar las recomendaciones, se evalúan y se comparan con lo que hizo realmente la organización.

Una ventaja potencial de los casos es que aumentan la comprensión sobre las situaciones que tienen que afrontar los directivos. Se puede utilizar un caso para demostrar cómo un problema o acontecimiento puede parecer distinto para los individuos que no tienen los mismos valores, intereses y supuestos. Por ejemplo, se puede describir un conflicto o una decisión controvertida desde la perspectiva de las distintas partes. La mayoría de los casos sigue estando por escrito, pero cada vez se utilizan más casos representados en vídeo para ayudar a aprender a través de terceros algunas de las situaciones más estresantes y difíciles que pueden padecer.

Otra aplicación de los casos es el incremento de la comprensión sobre la conducta directiva eficaz. Los alumnos analizan una descripción detallada de las acciones de un directivo para identificar la conducta adecuada e inadecuada y hacen recomendaciones sobre lo que tendría que haber hecho el directivo o lo que tendría que hacer a continuación. Este tipo de casos suelen ser breves y ponen de relieve las facetas de las relaciones humanas de la dirección. Se pueden utilizar estos casos también para evaluar la capacidad de un individuo para analizar la razón de los problemas de relaciones humanas e identificar formas eficaces de abordar las situaciones interpersonales.

La investigación sobre la eficacia de la aplicación de los casos en la formación del liderazgo sigue siendo limitada. Las siguientes líneas directrices dirigidas a los instructores resumen las opiniones prevalecientes sobre las condiciones que probablemente facilitarán el aprendizaje.

- Clarifique lo que se espera de los alumnos. Explique el objetivo del caso, cómo se va a aplicar y qué es lo que se espera de los alumnos.
- Haga preguntas para fomentar y facilitar la participación en el debate. Sea respetuoso de las opiniones alternativas y evite dominar el debate.
- Ponga de relieve la complejidad de los problemas y la necesidad de identificar remedios alternativos.
- Utilice distintos diagnósticos como una oportunidad de demostrar cómo puede la gente plantear el problema a partir de distintos supuestos, sesgos y prioridades.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

- Pida a los alumnos que relacionen el caso con su experiencia laboral. El debate de las experiencias anteriores reduce la dependencia del caso para obtener ideas intuitivas y promover la reflexión.
- Varíe la composición de los grupos de debate para exponer a los alumnos a distintos puntos de vista.

Juegos de empresas y simulaciones

Se han utilizado los juegos de empresas y las simulaciones durante muchos años en la formación directiva. Al igual que con los casos de estudio, las simulaciones exigen que los alumnos analicen problemas complejos y tomen decisiones. Sin embargo, a diferencia de los casos, los alumnos tienen que asumir las consecuencias de sus decisiones. Cuando se han tomado las decisiones, los alumnos reciben una retroalimentación sobre lo que ha ocurrido como resultado de sus decisiones. La mayoría de los juegos de empresas pone de relieve la información financiera cuantitativa y se utilizan para practicar habilidades analíticas y de toma de decisiones que se han impartido en un programa de formación formal. Se pueden utilizar los juegos para valorar también las necesidades de formación, el éxito de la formación anterior, o la validez del modelo mental de un directivo para determinadas situación de decisión. Las simulaciones más sofisticadas parten de un modelo de sistemas de las complejas relaciones causales entre variables importantes para determinado tipo de empresa e industria. Los participantes trabajan a título individual, o en pequeños grupos, para tomar decisiones directivas sobre la fijación de precios del producto, la publicidad, la producción, el desarrollo de productos y la inversión de capital. A continuación se ofrece un ejemplo de la experiencia de un participante en una simulación informatizada de una compañía aérea recién creada.

> Sally se quedó con la mirada perdida en el horizonte. Lo que había empezado tan bien se había convertido en una pesadilla. Había adquirido una compañía aérea que tenía tres aviones y unos ingresos brutos de 32 millones de dólares al año y, en tan sólo cuatro años, había logrado que la empresa creciera hasta ser una empresa que facturaba medio billón de dólares con una flota de 100 aviones. Había sudado al tomar decisiones en áreas de recursos humanos, adquisición de aviones, marketing, fijación de precios, alcance del servicio y, en cada caso, su compañía había triunfado. Y después llegó un punto de inflexión. Su mercado se colapsó. La calidad del servicio se erosionó. Las pérdidas se acumulaban tan rápidamente que se dudaba de la capacidad de su empresa para absorberlas. Pero todo cambiaría, tenía que cambiar. Todo lo que necesitaba era un trimestre más... Pero en vez de recibir el informe financiero del siguiente trimestre, recibió una notificación de que los acreedores la obligaban a declararse en quiebra. Se le había agotado el tiempo... Se preguntó qué había hecho mal. En el momento en que las tomó, todas las decisiones parecían acertadas. Se inclinó y dio al botón de guardar. Tendría que analizar sus decisiones para ver lo que había salido mal más adelante. Ahora mismo tenía otra estrategia que quería probar. Dio al botón de reiniciar para empezar la simulación. De nuevo tenía tres aviones y unos ingresos brutos de 32 millones de dólares al año (Kreutzer, 1994, pág. 536).

Las simulaciones a gran escala evolucionaron a partir de los juegos de empresas, pero combinan muchas de las características de otros métodos de formación, como los casos de relaciones humanas, los juegos de rol, los ejercicios prácticos y los ejercicios de resolución de problemas en grupo. Las simulaciones a gran escala ponen de relieve las habilidades interpersonales tanto como las habilidades cognitivas y de toma de decisiones. Una simulación a gran escala suele incluir a una única organización hipotética con múltiples divisiones (por ejemplo, un banco, una empresa productora de plástico). Se asigna a los participantes a distintos cargos de la organización y desempeñan responsabilidades directivas durante un periodo de uno a dos días. Antes de la simulación cada participante recibe una amplia información sobre los antecedentes, como una descripción de los productos y servicios de la organiza-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

ción, informes financieros, condiciones de la industria y del mercado, un organigrama, y los deberes y responsabilidades de su cargo. Cada participante también recibe copias de la correspondencia reciente (por ejemplo, memorandos, informes) con otros miembros de la organización y agentes externos. Los participantes tienen espacios de trabajo separados, pero se les permite comunicarse entre sí a través de diversos medios (por ejemplo, memorandos, correos electrónicos) y programar reuniones. Los participantes toman decisiones estratégicas y operativas de la misma manera que lo harían en una organización real. Reaccionan a las decisiones de los demás pero, a diferencia de los juegos de empresas, no suelen recibir información sobre las consecuencias financieras de sus decisiones durante la propia simulación.

Una vez culminada la simulación, los participantes reciben información sobre los procesos de grupo y sus habilidades y conductas individuales. Esta información suele provenir de observadores que hacen un seguimiento de la conducta y de las decisiones de los participantes. Se puede proporcionar más información con cintas de vídeo de las conversaciones y reuniones del participante. Los moderadores ayudan a los participantes a comprender lo bien que han actuado como ejecutivos en la recopilación y procesamiento de la información, en el análisis y la resolución de problemas, en la comunicación con los demás, en la influencia sobre los demás y en la planificación de la estrategia y de las actividades. La simulación a gran escala más conocida (denominada Looking Glass), fue desarrollada por el Centro para el Liderazgo Creativo (CCL: *Center for Creative Learning*; Kaplan, Lombardo y Mazique, 1985; Van Velsor, Ruderman y Phillips, 1989). Se trata de una simulación sobre una empresa que fabrica cristal. Se han desarrollado otras simulaciones a gran escala que describen tipos concretos de organizaciones como bancos, compañías de seguros, empresas petroquímicas y sistemas escolares.

Lo que aprenden los participantes de una simulación a gran escala depende, en parte, de quién participa. Si los participantes no se conocen entre sí y provienen de diversas organizaciones distintas, la mayor parte del aprendizaje se producirá en el ámbito de la sensibilización individual sobre las ventajas y deficiencias particulares. Sin embargo, si los participantes son un grupo de directivos conocidos de la misma organización, su conducta en la simulación reflejará la cultura y las relaciones existentes en dicha organización. La retroalimentación a los participantes de grupos de conocidos puede utilizarse para ayudarlos a comprender y mejorar sus procesos de toma de decisiones y de resolución de conflictos. Por ejemplo, la mayoría de los directivos de una empresa que participó en la simulación Looking Glass tomó decisiones precipitadas y no buscó información para justificarlas, en vez de recopilar cuidadosamente la información para identificar el carácter del problema y las oportunidades disponibles. Durante el proceso de informarlos sobre su actuación, los participantes fueron conscientes de su conducta ineficaz y se dieron cuenta de que no era coherente con la cultura de su empresa.

La investigación sobre las simulaciones y los juegos de empresas sigue siendo limitada, pero hay una creciente evidencia de que puede ser muy útil para el desarrollo del liderazgo (Keys y Wolfe, 1990; Thornton y Cleveland, 1990; Wolf y Roberts, 1993). No obstante, es necesario investigar más para determinar el tipo de aprendizaje que se produce y las condiciones que favorecen el aprendizaje. Antaño se supuso que se aprenderían automáticamente las habilidades interpersonales y de resolución de problemas en una simulación. Ahora resulta evidente que es improbable que se realicen los beneficios potenciales sin una extensa preparación, intervenciones planificadas con una retroalimentación y asesoramiento concretos durante la simulación, y una intensa información posterior con un debate de las lecciones aprendidas tras la simulación.

Es necesario abordar algunas limitaciones graves de la mayoría de las simulaciones a gran escala. El breve periodo de tiempo de la simulación dificulta que los participantes hagan una aplicación eficaz de las conductas que necesariamente incluyen una serie de acciones relacionadas a lo largo del tiempo, como el liderazgo inspirador, la creación de redes, la creación de equipos, el desarrollo de los subordinados y la delegación de responsabilidades. Un posible remedio consiste en repartir las sesiones de la

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

simulación durante varias semanas, lo que también proporciona más oportunidades a los moderadores para que proporcionen información y asesoramiento tras cada sesión. La mejora de la tecnología de comunicaciones facilita la utilización de reuniones virtuales entre los miembros del equipo que normalmente trabajan en localizaciones muy dispersas, lo que puede resolver algunos de los problemas de logística de organizar reuniones repetidas para los miembros del equipo durante un periodo de tiempo más prolongado. Existe un esfuerzo continuado por diseñar simulaciones más flexibles y realistas que incorporen actividades de desarrollo más difíciles y ofrezcan más información sobre la conducta del participante y las consecuencias de la misma para la organización.

Aprendizaje a partir de la experiencia

Gran parte de las habilidades esenciales para un liderazgo eficaz se aprenden con la experiencia más que a partir de programas de formación formales (Davies y Easterby-Smith, 1984; Kelleher, Finestone y Lowy, 1986; Lindsey, Homes y McCall, 1987; McCall, Lombardo y Morrison, 1988). Los trabajos especiales proporcionan una oportunidad de desarrollar y afinar las habilidades de liderazgo durante el desempeño de las obligaciones laborales normales. El asesoramiento y el tutelaje pueden ayudar a los directivos a interpretar sus experiencias y a aprender nuevas habilidades. Los directivos pueden imitar las conductas eficaces de jefes competentes que sirven de modelos (McCall *et al.*, 1988; Manz y Sims, 1981). Los directivos también pueden aprender de los superiores ineficaces qué es lo que no tienen que hacer (Lindsey *et al.*, 1987; McCall et al., 1988).

El grado en que se desarrollan habilidades y valores de liderazgo durante los trabajos operativos depende del tipo de experiencias que ofrezcan estos trabajos. Los investigadores del Centro para el Liderazgo Creativo han estudiado la relación entre los tipos concretos de experiencias laborales y el desarrollo del liderazgo (Lindsey *et al.*, 1987; McCall *et al.*, 1988; McCauley, 1986; McCauley, Lombardo y Usher, 1989). Un estudio más reciente de Mumford y sus asociados (Mumford *et al.*, 2000) analizó la relación entre la experiencia y el desarrollo de habilidades de liderazgo para los oficiales del ejército estadounidense. Estos estudios indican que el aprendizaje a partir de la experiencia está influido por la magnitud del reto, la variedad de tareas o misiones, y la calidad de la retroalimentación.

Magnitud del reto

Una situación que constituye un reto es en la que hay que resolver problemas anormales, superar obstáculos difíciles y tomar decisiones arriesgadas. La investigación del CCL concluyó que el reto era mayor en los trabajos que requerían que un directivo abordara un cambio, asumiera la responsabilidad de problemas muy notorios, influyera sobre los individuos sin utilizar su autoridad, asumiera las presiones externas y trabajara sin demasiadas líneas directrices o respaldo de sus superiores. Algunos ejemplos de retos incluyen la dirección de una fusión o reorganización, el liderazgo de un equipo multifuncional, la implementación de un cambio importante, afrontar condiciones económicas desfavorables, reestructurar una unidad organizativa débil, hacer la transición a otro tipo de cargo directivo (por ejemplo, de un cargo de línea funcional a director general o encargado de personal), y ejercer como directivo en un país con una cultura distinta. Estas situaciones exigen que los directivos busquen nueva información, analicen los problemas desde nuevas perspectivas, creen nuevas relaciones, pongan a prueba nuevas conductas, aprendan nuevas habilidades y desarrollen una mejor comprensión de sí mismos. Los investigadores del CCL desarrollaron un instrumento denominado el perfil de retos de desarrollo (*Developmental Challenge Profile*) para medir la magnitud y tipos de retos en un cargo o una misión directivos (McCauley, Ruderman, Ohlott y Morrow, 1994).

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Para el desarrollo del liderazgo es esencial experimentar el éxito en la superación de retos difíciles. Durante el proceso, los directivos aprenden nuevas habilidades y ganan en autoconfianza. El aprendizaje a partir de la experiencia incluye tanto el fracaso como el éxito. La investigación del CCL también concluyó que los directivos que experimentan la adversidad y el fracaso en un momento temprano de su carrera tenían más probabilidades de desarrollarse y avanzar a un escalafón superior que los directivos que experimentaban únicamente una serie de éxitos tempranos. El tipo de experiencias difíciles que se han identificado como significativas para el desarrollo incluyen el fracaso en decisiones empresariales, los errores en el trato con personas importantes, los contratiempos profesionales y traumas personales (por ejemplo, divorcio, lesiones o enfermedades graves). Sin embargo, el experimentar un fracaso no tiene por qué resultar necesariamente en un aprendizaje y un cambio beneficiosos salvo que la persona acepte parte de la responsabilidad, reconozca sus limitaciones personales y encuentre la manera de superarlas (Kaplan, Kofodimos y Drath, 1987; Kovach, 1989; McCall y Lombardo, 1983). Además, cuando la cantidad de estrés y de reto es excesiva, puede ser necesario disponer de asesoramiento y apoyo para impedir que se tire la toalla y se produzca la situación antes de que ésta alcance su desarrollo.

Variedad de tareas o misiones

El crecimiento y el aprendizaje son mayores cuando las experiencias laborales son variadas además de constituir un reto. Las experiencias laborales variadas exigen que los directivos se adapten a nuevas situaciones y afronten nuevos tipos de problemas. El éxito repetido en la resolución de un tipo de problemas refuerza la tendencia de un individuo a interpretar y abordar nuevos problemas de la misma manera, incluso cuando es posible que un planteamiento distinto sea más eficaz. Así pues, resulta beneficioso para los directivos que tengan una experiencia temprana con una amplia variedad de problemas que requieren la aplicación de distintas conductas y habilidades de liderazgo. Algunas formas de proporcionar diversos retos laborales incluyen la asignación de trabajos especiales dentro del cargo actual del directivo, la rotación de los directivos entre cargos en distintas subunidades funcionales de la organización, la asignación de trabajos tanto en cargos de primera línea como de dirección de personal, y la realización de trabajos en el país de origen y en el extranjero.

Retroalimentación relevante

Se logra un mayor aprendizaje durante los trabajos operativos cuando los individuos reciben una retroalimentación precisa sobre su conducta y sus consecuencias, y la utilicen para analizar sus experiencias y aprender de ellas. Por desgracia, en los trabajos operativos rara vez se proporciona una retroalimentación útil sobre la conducta del directivo, e incluso cuando se ofrece es posible que no dé lugar a un aprendizaje. El abrumador ritmo de trabajo, y las incesantes exigencias, dificultan la introspección y el autoanálisis en cualquier puesto directivo. El grado en el que un individuo está dispuesto a aceptar la retroalimentación depende de algunos de los mismos rasgos que se han relacionado con la eficacia directiva (Bunker y Webb, 1992; Kaplan, 1990; Kelleher, Finestone y Lowy, 1986). Los individuos que se ponen a la defensiva y que son inseguros tienden a evitar o ignorar la información sobre sus deficiencias. Los que creen que la mayoría de los acontecimientos están predeterminados por fuerzas externas incontrolables (es decir, personas que no tienen un elevado locus de control interno) tienen menos probabilidades de aceptar la responsabilidad del fracaso o de analizar la retroalimentación de forma que mejoren sus habilidades y su rendimiento futuro. Es más probable que los directivos orientados a la consecución y con una fuerte motivación tengan éxito al principio de sus carreras, pero

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

estos rasgos también pueden interferir con su capacidad de aprender a adaptarse a situaciones cambiantes.

Los obstáculos al aprendizaje de la experiencia son mayores en los escalafones superiores de la dirección (Kaplan, Kofodimas y Drath, 1987). Los ejecutivos tienden a aislarse de los demás, excepto de un reducido número de personas con quienes se relacionan de manera habitual en la organización, y éstos son fundamentalmente otros ejecutivos que también están aislados. El éxito en la consecución de un cargo de gran poder y prestigio tiende a dar a los ejecutivos una gran confianza en sí mismos sobre su estilo de dirección. Esta confianza puede incluso evolucionar hasta un sentimiento de superioridad que hace que el ejecutivo ignore o minimice las críticas de otros individuos que no tienen tanto éxito. Además, a medida que los ejecutivos van adquiriendo más poder, los demás son más reacios a arriesgarse a ofenderlos criticándolos.

Actividades de desarrollo

Se puede utilizar una serie de actividades para facilitar el aprendizaje de habilidades relevantes a partir de la experiencia en el trabajo (*véase* la Tabla 13-2). Se pueden utilizar estas actividades de desarrollo para complementar el asesoramiento informal por parte del jefe o los compañeros de trabajo, y la mayoría se puede utilizar junto con programas de formación formal. Por ejemplo, se proporciona retroalimentación de múltiples fuentes del trabajo a los participantes en programas de formación sobre liderazgo. Se revisará y evaluará brevemente cada tipo de actividad o técnica.

TABLA 13-2 Actividades para facilitar el desarrollo del liderazgo

- Retroalimentación de múltiples fuentes.
- Centros de valoración del desarrollo.
- Asignación de trabajos para el desarrollo.
- Programas de rotación de puestos.
- Aprendizaje mediante la acción.
- Tutelaje.
- Asesoramiento ejecutivo.
- Programas de retos en exteriores.
- Programas de crecimiento personal.

Retroalimentación de múltiples fuentes

La provisión de retroalimentación sobre la conducta proveniente de múltiples fuentes se ha convertido en un método popular para el desarrollo directivo, y se utiliza ampliamente en grandes organizaciones (London y Smither, 1995). Este planteamiento recibe diversas denominaciones, incluyendo retroalimentación de 360 grados y retroalimentación de múltiples calificadores. Los programas de retroalimentación de múltiples fuentes se pueden aplicar con diversos fines, pero el principal consiste en valorar los puntos fuertes y las necesidades de desarrollo de directivos particulares. El diseño y la aplicación de estos programas de 360 grados se describe en varios manuales (por ejemplo, Lepsinger y Lucia, 1997; Tornow y London, 1998).

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

En un programa de retroalimentación, los directivos reciben información sobre sus habilidades o conductas a partir de cuestionarios normalizados cumplimentados por otros individuos, como los subordinados, iguales, superiores y, a veces, agentes externos, como los clientes (*véase* la Figura 13-1). Se pueden personalizar los cuestionarios utilizados para proporcionar la retroalimentación en función de determinada organización, pero la mayoría de los talleres de retroalimentación sigue utilizando cuestionarios normalizados. Van Velsor, Leslie y Fleenor (1997) describen 16 instrumentos de encuesta utilizados habitualmente en los talleres de retroalimentación, y también revisan la evidencia empírica sobre los puntos fuertes y las limitaciones de cada instrumento. Cada directivo participante recibe un informe que compara las calificaciones realizadas por los demás con las calificaciones realizadas por el propio directivo y con las normas de otros directivos. A veces, los directivos reciben un informe de retroalimentación con ayudas incorporadas para interpretar los resultados pero, en la mayoría de los programas, los directivos asisten a un taller organizado por un moderador experimentado que proporciona asistencia para interpretar la información e identificar las necesidades de desarrollo.

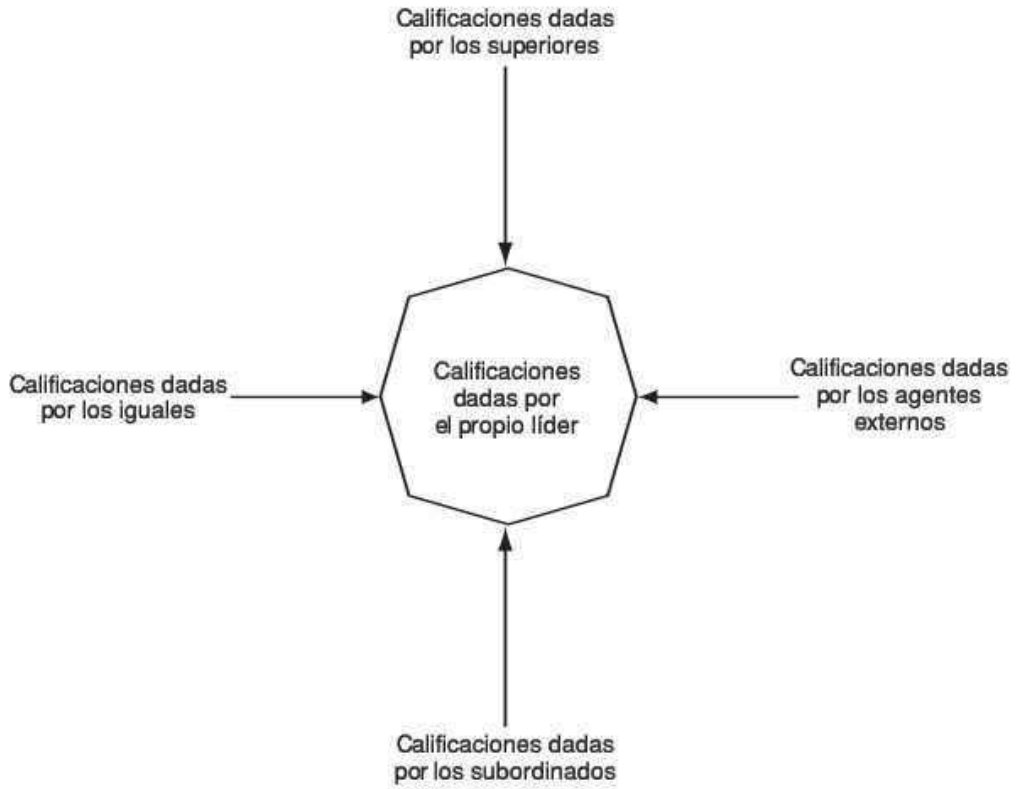
Calificaciones dadas por los superiores
Calificaciones dadas por los iguales
Calificaciones dadas por el propio líder
Calificaciones dadas por los agentes externos
Calificaciones dadas por los subordinados

FIGURA 13-1 Fuentes de información en la retroalimentación de 360 grados

Es probable que la retroalimentación sea más precisa cuando el cuestionario de calificación hace un seguimiento de conductas que son significativas y fáciles de observar. La retroalimentación precisa también depende de lograr la cooperación de un conjunto representativo de entrevistados que interactúan frecuentemente con los directivos durante cierto tiempo y que han tenido la oportunidad de observar las conductas que analiza el cuestionario. Es más probable que los encuestados proporcionen calificaciones precisas si comprenden el objetivo de la encuesta, cómo se van a utilizar los resultados, y los pro-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

cedimientos utilizados para garantizar la confidencialidad de las respuestas. Es más probable que las calificaciones sean precisas si se utiliza la retroalimentación con fines de desarrollo públicamente, y no como parte del proceso formal de valoración del rendimiento (London, Wohlers y Gallagher, 1990).

Se puede presentar la retroalimentación sobre la conducta de diversas maneras, y el formato del informe ayuda a determinar la claridad y utilidad que tiene para los receptores. La provisión de retroalimentación independiente de cada dirección (por ejemplo, subordinados, iguales, superiores) hace que sea más informativa y más fácil de interpretar. Una práctica común consiste en destacar las discrepancias importantes entre lo que dicen los demás sobre la conducta del directivo y las calificaciones personales realizadas por el propio directivo. Cuando estas calificaciones son muy superiores a las que dan los demás se tiene un indicio de una posible necesidad de desarrollo. La interpretación de la retroalimentación queda favorecida con la utilización de normas (por ejemplo, puntuaciones en términos de percentiles) definidas a partir de una gran muestra de directivos. Las calificaciones de la conducta del directivo por debajo de la norma proporcionen otro indicio de una posible necesidad de desarrollo.

Se han debatido mucho, pero se han investigado poco, las ventajas de los distintos tipos y formas de retroalimentación. Algunos autores dudan del valor de proporcionar una retroalimentación basada en calificaciones cuantitativas de rasgos abstractos y de conductas vagamente definidas que son difíciles de observar y de recordar. Moses, Hollenbeck y Sorcher (1993) sugirieron que se proporcionase retroalimentación sobre lo que espera el calificador que haga el directivo en una situación representativa bien definida. Kaplan (1993) sugirió que se complementase la retroalimentación numérica con ejemplos concretos de conductas eficaces e ineficaces por parte del directivo. Los ejemplos se obtendrían entrevistando a los afectados o incluyendo preguntas de respuesta libre en el cuestionario. Un ejemplo de una pregunta de respuesta libre consiste en preguntar a los encuestados qué es lo que creen que tendría que empezar a hacer el directivo, qué tiene que dejar de hacer o qué tiene que seguir haciendo (Bracken, 1994). La retroalimentación cuantitativa sobre la conducta actual de un directivo puede complementarse con las recomendaciones de los encuestados sobre cambios deseables de la conducta del directivo.

La eficacia de los programas de retroalimentación de múltiples fuentes no sólo depende del tipo informal de retroalimentación, sino también de cómo se presenta a los directivos (Kaplan, 1993; Yukl y Lepsinger, 1995). Hay tres variaciones comunes, a saber: (1) los directivos sólo reciben un informe de retroalimentación y lo interpretan por su cuenta; (2) los directivos reciben un informe de retroalimentación seguido de una reunión cara a cara con un moderador; y (3) los directivos asisten a un taller de grupo con un moderador para ayudarlos a interpretar sus informes de retroalimentación. El moderador puede explicar las categorías de calificación y su relevancia para la eficacia del liderazgo, preparar a los participantes a ser receptivos a la retroalimentación sobre su conducta, animarlos a interpretar la retroalimentación en función de su situación de liderazgo, destacar los aspectos positivos de la retroalimentación y los negativos, ayudar a los participantes a asumir sus sentimientos sobre una retroalimentación negativa, y animarlos a planificar cómo aprovechar la retroalimentación para mejorar su eficacia en el liderazgo. Un experimento sobre el terreno realizado por Seifert, Yukl y McDonald (2003) concluyó que el taller de retroalimentación con un moderador era más eficaz a la hora de potenciar la conducta de influencia de los directivos de banco que el limitarse a entregarles un informe de la retroalimentación para que lo lean por su cuenta. Se pueden utilizar reuniones individuales tras un taller en grupo para proporcionar a los participantes la ocasión de hablar con el moderador para debatir en privado los datos de su retroalimentación (Chappelow, 1998).

A pesar del uso generalizado de la retroalimentación de múltiples fuentes en los últimos años, no se ha determinado correctamente su eficacia (Waldman, Atwater y Antonioni, 1998). Varios estudios han analizado los efectos de la retroalimentación hacia arriba de los líderes por parte de sus subordinados (por ejemplo, Atwater, Roush y Fischtal, 1995; Hegarty, 1974; Nemeroff y Cosentino, 1979; Reilly,

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Smither y Vasilopoulos, 1996; Smither *et al.*, 1995; Wilson, O'Hare y Shipper, 1990). Un número muy inferior de estudios evaluó los efectos de la retroalimentación de múltiples fuentes (por ejemplo, Bernardin, Hagan, Kane, 1995; Hazucha, Hezlett y Schneider, 1993; Seifert, Yukl y McDonald, 2003). La evidencia del cambio positivo de la conducta del líder ha sido identificada en algunos estudios, pero no en otros.

Dado el reducido número de estudios que son directamente relevantes para la evaluación de la retroalimentación de múltiples fuentes a los directivos, también merece la pena tener en cuenta los resultados de la investigación en otros contextos. Un meta-análisis de 131 estudios cuasi- experimentales y experimentos (muchos realizados en laboratorio) identificó un débil efecto positivo de la retroalimentación con el rendimiento (Kluger y DeNisis, 1996). Los resultados variaban en gran medida en los distintos estudios, y se identificó un efecto negativo en la tercera parte. En conjunto, los distintos tipos de investigaciones científicas sugieren que la retroalimentación de la conducta puede resultar útil en algunas situaciones, pero la evidencia empírica no consigue respaldar el supuesto generalizado de que se trata de un método potente de desarrollo del liderazgo (Waldman *et al.*, 1998).

La retroalimentación de otros individuos puede ayudar a un directivo a identificar puntos fuertes y deficiencias, pero puede que el directivo no esté dispuesto o no sea capaz de aplicar la retroalimentación. Cuando se utiliza la retroalimentación de múltiples fuentes con fines exclusivos de desarrollo, no se suele pedir a los directivos que compartan la retroalimentación con su jefe o la discutan con los calificadores. Algunos participantes pueden ignorar la retroalimentación negativa o distorsionar su significado (Conger, 1992). Incluso cuando un participante admite sus deficiencias de habilidades y quiere mejorar, no es evidente cómo puede hacerlo.

El grado en que la retroalimentación da lugar a mejoras de las habilidades también puede depender de la formación y las actividades de seguimiento que se producen posteriormente. Un estudio realizado por Walter y Smither (1999) concluyó que era más probable que los directivos mejorasen si mantenían una reunión con los calificadores (que eran subordinados) para debatir la retroalimentación que habían recibido de ellos. Este tipo de reuniones ofrecía una oportunidad de lograr una mejor comprensión de las razones de las discrepancias entre las calificaciones propias y las de los demás, y puede aumentar la sensación de los directivos de tener que responsabilizarse de aprovechar la retroalimentación. Otro tipo de actividades de seguimiento que pueden favorecer el cambio de actitud incluyen la formación en habilidades, el asesoramiento y la relación del plan de acción de desarrollo del directivo con las posteriores valoraciones y decisiones de retribución (London y Smither, 1995).

En resumen, no hay una evidencia empírica suficiente para alcanzar conclusiones firmes sobre la utilidad de la retroalimentación de múltiples fuentes para mejorar las habilidades del liderazgo. Es necesario investigar más para determinar el tipo de retroalimentación más útil, las condiciones en que es más probable que ésta logre un cambio beneficioso, los tipos de habilidades o conductas que se pueden mejorar, y los tipos de directivos que probablemente se beneficiarán de la retroalimentación de múltiples fuentes.

Centros de valoraciones del desarrollo

Como se señaló en el Capítulo 7, los centros de valoraciones tradicionales utilizan múltiples métodos para medir las competencias directivas y el potencial de promoción. Estos métodos pueden incluir entrevistas, pruebas de actitud, test de personalidad, pruebas de situaciones, un breve ensayo autobiográfico, un ejercicio de oratoria y un ejercicio de redacción. La información de estas diversas fuentes se integra y utiliza para desarrollar una evaluación general del potencial directivo de cada participante. El proceso del centro de valoración suele durar de dos a tres días, pero se pueden recopilar ciertos datos

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

con anticipación. En el pasado, sólo se recurrió a los centros de valoración para tomar decisiones sobre selección y promoción pero, en los últimos años, cada vez se han utilizado más para desarrollar a los directivos (Boehm, 1985; Goodge, 1991; Munchus y McArthur, 1991; Rayner y Goodge, 1988).

Comparados con los talleres de retroalimentación, los centros de valoración del desarrollo utilizan procedimientos de medición más intensivos y un conjunto de medidas más exhaustivo para aumentar la comprensión propia, identificar los puntos fuertes y las deficiencias, y valorar las necesidades de desarrollo. La información sobre la conducta de un directivo se puede obtener de los individuos que interactúan con él de manera habitual y de la observación del directivo en simulaciones y ejercicios. Los moderadores también recopilan información sobre la experiencia anterior del directivo, sus motivaciones, características de la personalidad, habilidades, intereses y ambiciones. La información sobre la conducta y las habilidades se integra con la información sobre las motivaciones, antecedentes, experiencias y ambiciones profesionales para proporcionar una imagen más completa de las fortalezas, debilidades y potencial del individuo. El razonamiento es que la retroalimentación de la conducta por sí sola no es suficiente para cambiar una conducta ineficaz que viene respaldada por fuertes motivaciones, valores y autoconceptos. Al ayudar al individuo a afrontar sus debilidades y desarrollar una mejor comprensión de sí mismo aumenta la probabilidad de cambiar la conducta. Los participantes también reciben asesoramiento sobre las necesidades de desarrollo y las elecciones profesionales. Para evitar los peligros inherentes de esta mayor retroalimentación, Kaplan y Palus (1994) destacan la necesidad de seleccionar cuidadosamente a los participantes para descartar a los individuos que no se beneficiarán (o que pueden ser incapaces de afrontar el estrés).

Los estudios sobre las percepciones que tienen los participantes de los beneficios de los centros de valoración del desarrollo y de los programas intensivos de retroalimentación análogos sugieren que potencian la autoconcienciación, ayudan a identificar necesidades de formación y facilitan el desarrollo posterior de las habilidades de liderazgo (por ejemplo, Fletcher, 1990; Guthrie y Kelly-Radford, 1998; Young y Dizon, 1996). Dos estudios concluyeron que había evidencia de que los centros de valoración del desarrollo pueden mejorar el rendimiento posterior de los directivos (Engelbracht y Fischer, 1995; Papa y Graham, 1991), pero es difícil interpretar los resultados porque también se realizaron otras actividades de desarrollo (por ejemplo, formación de habilidades, encargos de trabajos especiales, asesoramiento adicional). Al igual que con los talleres de retroalimentación, los talleres de valoración del desarrollo tendrán probablemente más éxito cuando vayan seguidos de actividades de desarrollo de formación relevantes. Todavía no sabemos demasiado sobre los procesos psicológicos subyacentes que se producen en los centros de valoración del desarrollo, y es necesario investigar más esta cuestión. Finalmente, los beneficios de un centro de valoración del desarrollo pueden no quedar limitados a los participantes; los directivos que dirigen a los que acuden a estos centros también pueden experimentar un aumento de sus habilidades directivas (Boehm, 1985).

Trabajos de desarrollo

Se pueden realizar algunos trabajos de desarrollo de forma simultánea con las responsabilidades laborales habituales, mientras que otros requieren dejar temporalmente el puesto habitual. Lombardo y Eichinger (1989) clasificaron los tipos de trabajos especiales que se pueden utilizar para desarrollar las habilidades directivas en el puesto actual. Algunos ejemplos de estos trabajos incluyen la dirección de un nuevo proyecto o el inicio de una actividad, actuar como el representante del departamento en un equipo multifuncional, dirigir un equipo de trabajo especial para planificar un cambio importante o abordar un grave problema cooperativo, desarrollar y llevar a cabo un programa de formación para la unidad de la organización, y asumir la responsabilidad de algunas actividades administrativas que

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

anteriormente realizaba el superior (por ejemplo, preparar un presupuesto, desarrollar un plan estratégico, dirigir una reunión). Algunos ejemplos de actividades de desarrollo realizadas independientemente del trabajo habitual incluyen el trabajo en un centro de valoración, actuar de adjunto de un líder excepcional de otra parte de la organización, actuar en un cargo de vinculación temporal en otra organización (por ejemplo, un cliente o proveedor), y ejercer un trabajo de visitante en otra organización (por ejemplo, se traslada a un directivo a un organismo gubernamental para ayudar a implementar un gran cambio).

Un ejemplo de aplicación sistemática de los trabajos de desarrollo se produjo en Citibank en la década de 1990 (Clark y Lyness, 1991). El desarrollo de las habilidades interpersonales estratégicas era considerado importante para preparar a los directivos a su promoción a cargos ejecutivos superiores. Los directivos de gran potencial recibían dos tipos de trabajos especiales, cada uno con una duración de tres a cuatro años. Un trabajo incluía un importante reto estratégico y el otro difíciles retos de gestión de personal.

La investigación sobre la eficacia de los trabajos de desarrollo sigue siendo limitada. El estudio longitudinal en AT&T (*véase* el Capítulo 7) proporcionaba evidencia empírica de que los trabajos diversos y retantes al inicio de la carrera profesional facilitan la promoción posterior. La investigación en el CCL y en otras instituciones sugiere que las distintas habilidades se aprenden a partir de distintos retos y experiencias difíciles (Lindsey *et al.*, 1987; McCall *et al.*, 1988; McCauley *et al.*, 1994; McCauley, Eastman y Ohlott, 1995; Valerio, 1990). Sin embargo, esta investigación partía de informes retrospectivos que hacían los directivos sobre su propio desarrollo, y no de una comparación sistemática entre distintos tipos de trabajos utilizando mediciones de las competencias realizadas antes y después de realizar el trabajo. Todavía nos queda mucho por aprender sobre los tipos de trabajos que son eficaces para distintos tipos de habilidades e individuos.

Una importante pregunta de la investigación es cuánto tiempo se necesita para optimizar el aprendizaje en los trabajos de desarrollo. Un individuo que avanza demasiado deprisa puede no tener la ocasión de finalizar el trabajo, ver las consecuencias de sus acciones y decisiones o reflexionar sobre sus experiencias y aprehender lo que se aprendió (Ohlott, 1998). Por otra parte, si se permanece demasiado tiempo en el trabajo de desarrollo, puede terminar resultando aburrido y constituir una pérdida de oportunidades de tener experiencias más significativas.

McCauley, Eastman y Ohlott (1995) sugirieron algunas formas de mejorar la planificación y aplicación de los trabajos de desarrollo. Los retos y oportunidades de aprendizaje de cada tipo de trabajo deben ajustarse a las necesidades de desarrollo del directivo y a sus ambiciones profesionales. Los directivos tienen que ser más conscientes de la importancia del trabajo de desarrollo, y deberían compartir la responsabilidad de planificarlo. Los retos y beneficios proporcionados por los trabajos especiales deben ser objeto de seguimiento, y esta información debe quedar relacionada con el asesoramiento profesional y la planificación de la sucesión. Cuando se ha culminado un trabajo de desarrollo, es importante que el directivo reflexione sobre la experiencia e identifique las lecciones que ha aprendido. Este proceso de análisis retrospectivo aumentará probablemente el aprendizaje de la experiencia, y puede ser favorecido por el jefe, mentor o por un profesional de formación y desarrollo (Ohlott, 1998).

Dechant (1994) sugirió que el aprendizaje de los trabajos especiales puede verse favorecido mediante la preparación de un plan de aprendizaje concreto. La persona que recibe el encargo del trabajo analiza los objetivos de la tarea, el contexto y los requisitos del trabajo de todos aquellos que se verán involucrados en la tarea. Se comparan los requisitos de habilidades con los recursos disponibles de habilidades, se identifica cualquier diferencia respecto a las habilidades o conocimientos necesarios y se hacen planes para adquirir las habilidades o conocimientos que se necesitan para realizar con éxito el trabajo. Este proceso debería aumentar la probabilidad de que un individuo reconozca y aproveche las oportunidades de aprendizaje en un trabajo especial. También se identifican e incorporan las

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

necesidades de aprendizaje de otros individuos en el plan de acción del trabajo, lo que promueve una perspectiva de sistemas.

La eficacia de los trabajos de desarrollo queda reducida cuando hay sesgos y discriminaciones generalizadas en la organización. Una variedad de estudios sugiere que las mujeres tienen menos probabilidades que los hombres de recibir trabajos de alta visibilidad que constituyen un reto (por ejemplo, Ruderman y Ohlott, 1994; Van Velsor y Hughes, 1990). A pesar de la existencia de leyes que las prohíben, las discriminaciones en función del género, la raza o la edad siguen existiendo al encargar trabajos y conceder promociones (*véase* el Capítulo 14).

Programas de rotación de puestos

En la mayoría de los programas de rotación de puestos, se asigna a los directivos a trabajos en diversas subunidades funcionales distintas de la organización durante periodos de tiempo que abarcan desde seis meses hasta tres años. Los individuos cambian de puesto por cuestiones de desarrollo, y no por una decisión de promoción. En la mayoría de los programas de rotación de puestos formales, el patrón de asignaciones de puestos es análogo para cada participante y no parte de un análisis de las habilidades actuales o deficiencias de cada individuo. Los programas de rotación de puestos con sustantivas asignaciones a distintas unidades de la organización ofrecen una serie de oportunidades de desarrollo. Los directivos se encuentran ante el reto de aprender rápidamente cómo crear relaciones de cooperación y afrontar nuevos tipos de problemas técnicos para los que carecen de la preparación adecuada. Los directivos pueden aprender sobre problemas y procesos únicos en distintas subunidades (funcionales o de productos) y conocer las interdependencias entre las distintas partes de la organización. La rotación de puestos también proporciona a los directivos la oportunidad de desarrollar una gran red de contactos en distintas partes de la organización.

A pesar del uso generalizado de la rotación de puestos en la industria, sólo hay unos pocos estudios que han evaluado esta actividad de desarrollo. Un estudio relativo a científicos ingenieros concluyó que se beneficiaban de diversas maneras de su participación en un programa de rotación de puestos (London, 1989). Los participantes refirieron que habían desarrollado un mayor respeto mutuo por las otras funciones, una mayor apreciación de la necesidad de colaboración y una creencia más fuerte en el valor de ver los problemas desde distintas perspectivas.

Un estudio realizado por Campion, Cheraskin y Stevens (1994) encuestaba a empleados de diversas organizaciones para analizar los costes y beneficios de la rotación de puestos. Los participantes refirieron que la rotación de puestos daba lugar a mayores conocimientos y habilidades directivas, técnicas y empresariales. La magnitud de la rotación de los puestos estaba positivamente correlacionada con la tasa de promoción de los participantes, pero no quedaba claro el sentido de la causalidad. Una interpretación es que la rotación aumenta las habilidades y, posteriormente, facilita la promoción. Una interpretación alternativa es que los directivos que son considerados como potenciales promociones y con muchas habilidades tienen más probabilidades de ser elegidos para participar en los programas de rotación de puestos. Para clarificar la relación entre la rotación de puestos y la adquisición de habilidades y la promoción, necesitamos investigaciones longitudinales con mediciones repetidas de variables clave en intervalos adecuados.

El estudio realizado por Campion y sus colaboradores (1994) demostraba que la rotación de puestos de trabajo también tiene algunos costes. Un coste es la menor productividad de los individuos que rotan entre puestos, que se debe a la curva de aprendizaje normal de un nuevo tipo de trabajo. Cuando los individuos que rotan ocupan cargos directivos, su falta de pericia técnica también afectará probablemente de manera negativa a la productividad de los subordinados. Otro coste es la menor satisfac-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

ción de las personas de las unidades funcionales que tienen que amoldarse y ayudar a los directivos. Estos sujetos pueden sentirse resentidos por tener que trabajar más para ayudar a quienes ascienden rápidamente a avanzar hasta una promoción última a la que ellos no pueden acceder.

A falta de más información sobre los costes y beneficios de la rotación de puestos de trabajo, resulta difícil determinar la magnitud de rotación deseable o cuánto tiempo deben estar los directivos en cada cargo. Se sabe poco sobre cuánto tiempo hace falta para que se produzca el aprendizaje deseado, o sobre cuáles son las condiciones favorables necesarias.

Es posible que la viabilidad de los programas de rotación de puestos esté limitada por algunas de las tendencias actuales en las organizaciones. Por ejemplo, la reducción del tamaño empresarial deja menos cargos disponibles para respaldar los programas de rotación de puestos. Además, los directivos que han reducido el tamaño de su organización se mostrarán más reacios a perder a un subordinado experimentado a cambio de un sustituto temporal inexperto (Hall y Foulkes, 1991). Una pregunta que merece más atención es si los beneficios de la rotación de puestos pueden alcanzarse mediante otros tipos de trabajos especiales que resultan menos caros.

Aprendizaje mediante la acción

El aprendizaje mediante la acción es un planteamiento que se utiliza con frecuencia para combinar la formación formal con el aprendizaje a partir de la experiencia (Dotlich y Noel, 1998; Margerison, 1988; Revans, 1982). Los individuos o equipos realizan proyectos sobre el terreno relativos a complejos problemas organizacionales y desarrollan soluciones que suelen ser aplicadas por la organización. Se suelen seleccionar los proyectos para que favorezcan el desarrollo de habilidades cognitivas e interpersonales más que el de conocimientos técnicos. Los tipos de proyectos que se pueden utilizar son muy diversos, y pueden durar de varias semanas a varios meses. Los participantes se reúnen periódicamente con un moderador profesional para debatir, analizar y aprender de sus experiencias. Cuando hay muchos equipos implicados, se reúnen periódicamente en un seminario para compartir sus experiencias y aprender de los demás.

Muchos proyectos de aprendizaje mediante la acción están vinculados a una formación formal, pero un planteamiento alternativo consiste en vincular los proyectos con un proceso de asesoramiento y mentores mutuos (Smith, 1990). Un directivo individual identifica un importante problema de la organización que no puede resolver por sí mismo y también identifica a algunos individuos que pueden contribuir a resolver el problema. Los participantes en el proyecto identifican los objetivos de aprendizaje para ellos mismos y para los demás. El grupo se reúne periódicamente para encontrar soluciones al problema, evaluar los progresos y debatir lo que se ha aprendido.

La eficacia del aprendizaje mediante la acción para desarrollar habilidades de liderazgo depende del tipo de proyecto, de la composición del equipo y del tipo de asesoramiento proporcionado. Si el alcance del proyecto es reducido, los directivos pueden aprender habilidades específicas que no pueden aplicar a otros tipos de situación (Baldwin y Padgett, 1993). Salvo que el proyecto incluya un reto considerable, es improbable que proporcione demasiado aprendizaje de habilidades de liderazgo. Es más probable que se logre un mayor aprendizaje cuando se asignan los proyectos a equipos más que a directivos individuales. Marsick (1990) concluyó que el aprendizaje mediante la acción funciona mejor cuando los equipos están compuestos de individuos que tienen distintos antecedentes, de forma que los participantes quedan expuestos a distintos puntos de vista y perspectivas.

Sólo se han realizado unos pocos estudios para evaluar los efectos del aprendizaje mediante la acción, y los resultados no son concluyentes (Marson y Bruff, 1992; McCauley y Hughes-James, 1994; Prideaux y Ford, 1988). Una limitación de estos estudios es que recurren a los beneficios autorreferi-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

dos, en vez de a indicadores objetivos del cambio de conducta y de la mejora del rendimiento. Es necesario investigar con diseños experimentales para determinar los beneficios únicos de los proyectos de desarrollo e identificar las características del proyecto que tienen más probabilidades de incorporar suficientes retos y oportunidades para aprender habilidades de liderazgo.

Tutelaje

Los programas formales de mentores se utilizan para favorecer el desarrollo directivo de muchas organizaciones (Giber, Carter y Goldsmith, 1999; Noe, 1991). El tutelaje permite una relación en la que un directivo más experimentado ayuda a un protegido menos experimentado; el mentor suele ser un individuo que está en un escalafón directivo superior y que no es el superior inmediato del protegido (McCauley y Douglas, 1998). La investigación sobre los mentores (Kram, 1985; Noe, 1988) concluyó que proporcionan dos tipos de funciones independientes para el protegido: una formación psicosocial (aceptación, ánimo, asesoramiento, consejos) y una función de facilitación de la carrera profesional (patrocinio, protección, retos, exposiciones y visibilidad). Los mentores pueden favorecer el ajuste, el aprendizaje y la reducción del estrés durante transiciones laborales difíciles, como la promoción al primer cargo directivo que se recibe, una transferencia o promoción a una unidad funcional distinta en la organización, la asignación a un país extranjero o asignaciones en una organización que ha sido fusionada, reorganizada o que ha sido sometida a una reducción del tamaño empresarial (Kram y Hall, 1989; Zey, 1988). Varios estudios demuestran que el recurso a los mentores da lugar a más promociones profesionales y éxitos del protegido (Chao, Walz y Gardner, 1992; Dreher y Ash, 1990; Fagenson, 1989; Scandura, 1992; Turban y Dougherty, 1994; Whitely y Coetsier, 1993). Los mentores también se pueden beneficiar de la experiencia, porque es probable que aumente su satisfacción laboral y los ayude a desarrollar sus propias habilidades de liderazgo. Un estudio realizado por Wilbur (1987) concluyó que se podía predecir la promoción profesional en una empresa de servicios con las actividades de tutelaje realizadas y recibidas.

A pesar de los beneficios potenciales de los mentores, no siempre tienen éxito. La investigación sobre las condiciones que aumentarán probablemente la eficacia de los mentores sugiere que los mentores informales tienen más éxito que los programas formales de tutelaje. Por ejemplo, Noe (1988) concluyó que era más probable que se produjeran conflictos de personalidad y una falta de compromiso por parte del mentor cuando los mentores eran nombrados como tales. La diferencia entre los mentores formales e informales puede deberse fundamentalmente a la forma en que se lleva a cabo el programa formal, incluyendo la selección y formación de los mentores. El éxito de un programa formal de mentores aumenta probablemente haciendo que la participación sea voluntaria, proporcionando a los mentores cierta elección del protegido, explicando las ventajas e inconvenientes, y clarificando los papeles y procesos esperados tanto del mentor como del protegido (Chao *et al.*, 1992; Hunt y Michael, 1983). Los protegidos pueden ser proactivos en el inicio de una relación de tutelaje en vez de esperar a que un mentor los elija, especialmente en una organización que respalda este tipo de actividad de desarrollo. Turban y Dougherty (1994) concluyeron que era más probable que los protegidos iniciaran una relación de tutelaje y recibieran más tutelaje si tenían una elevada estabilidad emocional, se supervisaban a sí mismos y si tenían una orientación de locus de control interno.

El tutelaje también se ve afectado por algunos factores demográficos como la edad, el género y la raza. Las mujeres y las minorías étnicas tienen más dificultad para encontrar relaciones de tutelaje de éxito (Ilgen y Youtz, 1986; Ohlott, Ruderman y McCauley, 1994; Noe, 1988; Ragins y Cotton, 1991, 1993; Ragins y McFarlin, 1990; Thomas, 1990). Las dificultades frecuentes en el caso de las mujeres incluyen estereotipos sobre la conducta adecuada, inquietudes sobre problemas de intimidad con los

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

varones, incomodidad para hablar de ciertos temas, falta de modelos de papel adecuados, resentimiento de los iguales y exclusión de las redes de hombres. Algunas de estas dificultades se mantienen incluso cuando hay mujeres que actúan de mentores para otras mujeres. A pesar de estas dificultades, los estudios empíricos no identificaron ninguna evidencia de que el género afecte al éxito de las actividades de tutelaje (por ejemplo, Dreher y Ash, 1990; Turban y Dougherty, 1994).

Por lo general, la investigación sugiere que las actividades de tutelaje pueden ser una técnica útil para facilitar la promoción profesional, ajustarse al cambio y aumentar la satisfacción laboral del protegido. Sin embargo, hasta la fecha hay una escasa investigación sobre las formas en que las actividades de tutelaje facilitan realmente el desarrollo de las competencias de liderazgo del protegido. Se sabe poco sobre las habilidades, valores y conductas que se pueden adquirir o potenciar en una relación de tutelaje, y sobre los procesos de aprendizaje y las condiciones que favorecen el desarrollo.

Asesoramiento ejecutivo

En los últimos años se ha popularizado el asesoramiento individual como otro tipo de intervención de desarrollo para los líderes de las organizaciones empresariales (Hall, Otazo y Hollenbeck, 1999; Kilburg, 1996; Peterson, 1966). El tipo de líder que recibe asesoramiento suele ser un ejecutivo de alto nivel. El individuo que proporciona el asesoramiento puede ser un consultor interno o externo. El asesor suele ser un antiguo ejecutivo de éxito o un científico conductista con una amplia experiencia como consultor directivo. El recurso a un asesor externo proporciona ciertas ventajas, como una experiencia más amplia, mayor objetividad y mayor confidencialidad. El asesor interno ofrece otras ventajas, como la fácil disponibilidad, un mayor conocimiento de las culturas y políticas y una mejor comprensión de los retos estratégicos y las competencias centrales.

El principal propósito del asesoramiento ejecutivo consiste en facilitar el aprendizaje de habilidades relevantes. Los asesores también aconsejan sobre cómo se abordan retos específicos, como la implementación de un cambio importante, afrontar a un jefe difícil, o trabajar con individuos provenientes de otras culturas. La disposición de un asesor proporciona una inusitada oportunidad de debatir cuestiones y probar ideas con una persona que puede comprenderlas y ser útil, proporcionar sugerencias y una retroalimentación objetivas al tiempo que mantiene la estricta confidencialidad. El asesoramiento ejecutivo resulta especialmente útil cuando se combina con técnicas que proporcionan información sobre las necesidades de desarrollo pero que no mejoran directamente las habilidades (por ejemplo, retroalimentación de múltiples fuentes, centros de valoración del desarrollo).

Un asesor ejecutivo no es un mentor permanente, y el asesor suele ser contratado por un periodo de tiempo limitado que va desde unos pocos meses a unos pocos años. El asesoramiento se puede proporcionar de forma semanal o quincenal y, en casos extremos, el asesor puede estar disponible para proporcionar consejos siempre que sea necesario. A veces, la decisión de recibir un asesoramiento parte del propio ejecutivo y, en otras ocasiones, parte de la alta dirección para ayudar a preparar a un ejecutivo para su promoción o evitar su fracaso.

El asesoramiento ejecutivo ofrece varias ventajas respecto a los cursos de formación formal, incluyendo la comodidad, confidencialidad, flexibilidad y una atención más personalizada. Un inconveniente obvio es el elevado coste de un asesoramiento individualizado, incluso cuando se utiliza durante un periodo de tiempo limitado. El elevado coste es una razón por la que el asesoramiento personal se utiliza fundamentalmente para los altos ejecutivos. Otra limitación es la carestía de asesores competentes. Es importante encontrar a un asesor que sea capaz de establecer una buena relación de trabajo con el ejecutivo al tiempo que se mantiene objetivo y profesional. El asesor no debería tener objetivos personales, como un sesgo excesivo hacia determinada teoría, el deseo de vender más tiempo de consultoría

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

(en el caso de un asesor externo) o el deseo de obtener más poder (en el caso de un asesor interno). Las organizaciones necesitan claras líneas directrices respecto a la selección y aplicación de asesores ejecutivos para evitar los problemas potenciales de esta técnica de desarrollo (Hall *et al.*, 1999).

Los ejecutivos que reciben asesoramiento suelen valorar una retroalimentación precisa y sincera de sus ventajas e inconvenientes, así como consejos claros y relevantes sobre la forma de ser más eficaces. Los ejemplos de los tipos de conductas y habilidades que se pueden potenciar mediante el asesoramiento incluyen la escucha, la comunicación, la influencia sobre otros individuos, la creación de relaciones, la resolución de conflictos, la creación de equipos, la puesta en marcha de cambios, la dirección de reuniones y el desarrollo de los subordinados. El asesor también puede aconsejar sobre otras cuestiones que puede hacer el ejecutivo para adquirir conocimientos y habilidades relevantes. Se pueden encontrar líneas directrices sobre el asesoramiento eficaz de los ejecutivos en libros de reciente publicación sobre el tema (por ejemplo, Dotlich y Cairo, 1999).

La investigación sobre los efectos que tiene el asesoramiento ejecutivo en el desarrollo personal y la eficacia del liderazgo es limitada, pero la evidencia hasta la fecha es favorable. Hall y sus colaboradores (1999) entrevistaron a una muestra de 75 ejecutivos de seis empresas que habían recibido asesoramiento ejecutivo. La mayoría de los encuestados evaluó el asesoramiento como satisfactorio. Los ejecutivos refirieron que los había ayudado a adquirir nuevas habilidades, actitudes o perspectivas. Gracias al asesoramiento, fueron capaces de resolver mejor los problemas y de lograr cosas que antes no podían.

Un estudio cuasi-experimental realizado por Olivero, Bane y Kopelman (1999) valoró los efectos del asesoramiento ejecutivo en un organismo público. Los directivos de la agencia asistían a un taller de formación de tres días, seguido de ocho semanas de asesoramiento relacionado con proyectos individuales de aprendizaje mediante la acción. La formación dio lugar a una mayor productividad de los directivos, y el asesoramiento personal potenció este incremento. El asesoramiento tuvo un efecto más fuerte que la formación. La limitación del estudio era la falta de información sobre los cambios de actitudes, habilidades o conductas de los directivos, que podría explicar por qué había aumentado la productividad.

Programas de retos en exteriores

Los programas de retos en exteriores implican actividades físicas realizadas por un grupo de individuos al aire libre (Galagan, 1987). El programa habitual incluye una secuencia de actividades físicas de dificultad creciente que requieren la cooperación y la confianza mutua entre los miembros del equipo. Un moderador experimentado dirige las actividades, proporciona asesoramiento y ánimos, y ayuda a los participantes a comprender la relación entre sus experiencias en una actividad y la vida en la organización. Un tipo de actividad que se suele realizar al principio del programa consiste en hacer que cada miembro del grupo se deje caer hacia atrás de una pared para ser recogido por las manos de sus compañeros de equipo. Un ejemplo de una actividad más difícil es el de la escalada de un poste; cada participante debe trepar un poste de unos siete metros de altura hasta una pequeña plataforma que se encuentra en la parte superior, y después saltar hasta un trapecio que está a tres metros y medio. El ejercicio es, de hecho, bastante seguro, pero los participantes lo perciben como muy arriesgado. A pesar de llevar cascos protectores y arneses con cuerdas de sujeción que sujetan los compañeros del equipo, la mayoría de los participantes experimenta miedo cuando está en lo alto de un poste oscilante que parece mucho más alto de lo que realmente es. Los compañeros de equipo en el suelo observan al individuo en lo alto del poste con máxima atención, proporcionan continuos ánimos y comparten sus sentimientos de haber conseguido su objetivo después de haber saltado con éxito. En algunos de los programas

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

de retos en exteriores, el grupo se desplaza a una zona de naturaleza indómita para realizar actividades como rapel por un acantilado o descender un río de aguas bravas.

El propósito de los programas de aventuras en exteriores es lograr el crecimiento personal y la creación del espíritu de equipo (Conger, 1992). El crecimiento personal proviene de la creciente sensibilización sobre los sentimientos propios, y de la posibilidad de que los sentimientos discrepen de las cogniciones (por ejemplo, a pesar de saber que la actividad no tiene ningún riesgo, se sigue sintiendo miedo). Las actividades de desarrollo están diseñadas para aumentar la autoconfianza, el autocontrol, la aceptación de riesgos y la voluntad de dar y recibir confianza. La construcción del espíritu de equipo se ve favorecida por ejercicios que ayudan a los participantes a aprender la importancia de la cooperación y la confianza mutuas. Una serie de ejercicios de este tipo realizados por el mismo grupo durante un periodo de dos o más días proporciona una experiencia de unión que suele dar lugar a una fuerte cohesión e identificación con el grupo. Cuando el grupo es un equipo directivo completo de una organización, lo que se espera es que la mayor confianza y cohesión se transfieran al lugar de trabajo.

Sólo unos pocos estudios han analizado la eficacia de los programas de retos en exteriores como técnica de desarrollo para mejorar el liderazgo. Gall (1987) concluyó que la rotación de empleados disminuyó un 10 por ciento en un grupo de directivos que asistió a un programa de retos en exteriores, pero permaneció constante en el grupo de directivos que no participó en el programa. Marsh, Richards y Barnes (1986) concluyeron que se produjeron mejoras a largo plazo en el autoconcepto de los directivos que participaron en un programa de salida al exterior. Baldwin, Wagner y Roland (1991) compararon las actitudes de los participantes en un programa respecto a los no participantes tres meses después de haber realizado un programa de retos en exteriores y concluyeron que no había una diferencia significativa en cuanto a la confianza o un autoconcepto positivo. Sin embargo, concluyeron que las percepciones del trabajo en equipo y de la resolución individual de los problemas aumentaron para los participantes, sobre todo cuando se utilizaban grupos completos. En resumen, los resultados son algo inconsistentes, y es necesario investigar más con indicadores objetivos de la mejora de la eficacia del liderazgo.

Programas de crecimiento personal

Los programas de crecimiento personal están diseñados para mejorar la autoconcienciación y superar las barreras internas al crecimiento psicológico y al desarrollo de competencias del liderazgo. Estos programas han evolucionado a partir del movimiento de la psicología humanista de la década de 1960, y muchos de los fundadores tenían una experiencia anterior en programas que ponían de relieve el desarrollo del potencial humano, como Peace Corps y los National Training Laboratories de Bethel, Maine (Conger, 1993).

Los talleres de crecimiento personal parten de una serie de supuestos interrelacionados sobre los individuos y el liderazgo. Un supuesto clave es que muchos individuos han perdido contacto con sus valores y sentimientos íntimos. Los temores y conflictos internos, que suelen ser inconscientes, limitan la creatividad y la aceptación de riesgos. Antes de poder convertirse en un líder de éxito, es necesario volver a conectar con los sentimientos propios, afrontar los temores latentes y resolver los conflictos subyacentes. Otro supuesto clave es que el liderazgo de éxito requiere un alto grado de desarrollo emocional y moral. Un individuo que tiene una gran madurez emocional y una gran integridad tiene más posibilidades de dedicarse a una causa justa por encima de su interés personal y de convertirse en un líder inspirador, alentador y que delega poder. La comprensión de los valores, necesidades y sentimientos propios es una condición necesaria para determinar si se es capaz de proporcionar este tipo de liderazgo y si, en efecto, es eso lo que realmente se quiere hacer.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Los programas de crecimiento personal suelen llevarse a cabo en un centro de conferencias, y pueden durar desde dos días hasta una semana. Los participantes suelen ser directivos que no trabajan juntos pero, a veces, se organiza un programa de crecimiento personal para un grupo directivo completo. Los programas suelen incluir una serie de ejercicios psicológicos en los que los participantes intentan comprender su objetivo de vida y de trabajo, y lo comparten con los demás. A veces, se incorporan actividades de retos en exteriores en el programa para aumentar la experiencia de aceptación compartida de riesgos. Un moderador experimentado presenta modelos conceptuales y dirige los ejercicios. Los modelos suelen describir cómo se produce el desarrollo humano, cómo cambian las organizaciones a lo largo del tiempo, y el papel del liderazgo en el cambio de la organización.

El proceso de desarrollar una comprensión propia se inicia cuando se pide a los participantes que expliquen sus razones de asistir al programa. En otro ejercicio más intensivo, se pide a los participantes que imaginen que su empresa es objeto de una adquisición y que en la nueva organización fusionada sólo se mantendrá a los tres mejores líderes. Cada individuo tiene cinco minutos para preparar un alegato de dos minutos describiendo sus cualidades del liderazgo positivas y las razones para no despedirlo (una variación de este ejercicio consiste en imaginar que se está en un barco que está naufragando y que sólo se dispone de una pequeña balsa de salvamento en la que sólo caben tres individuos). Los participantes debaten cada alegato y votan para decidir cuáles son las tres personas que han hecho el alegato más convincente.

Un ejercicio importante que se realiza al final de la mayoría de los programas consiste en pedir a cada participante que desarrolle una visión personal para el futuro y que la presente al resto del grupo. Para facilitar el desarrollo de la visión, se anima a los participantes a que imaginen que han llegado al final de sus vidas y han logrado un sentimiento de realización y gratitud; en ese momento tienen que pensar en lo que han hecho y en cómo han vivido para alcanzar ese estado. Tras cada presentación, la audiencia proporciona su opinión sobre si consideran que la visión es sincera y adecuada para el individuo.

Los programas de crecimiento personal suelen incluir fuertes experiencias emocionales y es más probable que tengan un efecto duradero sobre los participantes que la mayoría de los programas de formación. Los cambios pueden incluir un incremento de las habilidades interpersonales relevantes para el liderazgo. Sin embargo, también es posible que algunos participantes cambien de una forma que reduzca su eficacia en términos de liderazgo (Conger, 1993). El liderazgo de éxito suele implicar una búsqueda apasionada de una visión o causa, lo que requiere a veces sacrificar facetas de la vida familiar y personal. El efecto neto de los programas de crecimiento personal que animan a los individuos a encontrar un mejor equilibrio entre su vida personal y su vida laboral puede reducir el compromiso con la organización. Además, la mayor concienciación sobre las necesidades y conflictos inconscientes no da lugar necesariamente a su resolución, y la experiencia es, a veces, más perjudicial que beneficiosa para el individuo. Hasta la fecha, hay pocos estudios que analicen las consecuencias de los programas de crecimiento personal para los líderes, los seguidores o la organización.

Actividades de autoayuda

La atención de este capítulo se ha centrado en lo que pueden hacer las organizaciones para desarrollar las habilidades de liderazgo de sus miembros, y no en lo que pueden hacer los individuos para desarrollar sus propias habilidades. No obstante, como se señaló en la introducción del capítulo, las actividades de autoayuda proporcionan otro planteamiento para potenciar las habilidades de liderazgo. Hay muchas técnicas de autoayuda disponibles para mejorar el liderazgo, incluyendo libros redactados por directivos, cintas de vídeo o CD educativos y programas informáticos interactivos. Algunas de estas téc-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

nicas están diseñadas como sustitutos de los programas de formación formales, otras se utilizan como formación complementaria y otras más pretenden facilitar el aprendizaje a partir de la experiencia. Por desgracia, no existe casi ninguna investigación empírica sobre la eficacia de las técnicas de autoaprendizaje (Baldwin y Padgett, 1993). Sabemos poco sobre los beneficios que se derivan de estas técnicas o sobre el grado en que pueden sustituir a una instrucción formal. Es necesario investigar más para evaluar en qué medida contribuyen las actividades de autoayuda al desarrollo de las competencias del liderazgo, y las condiciones en que son más eficaces. La Tabla 13-3 proporciona una lista de recomendaciones a título orientativo para el autodesarrollo de las habilidades de liderazgo.

TABLA 13-3 Líneas directrices para el autodesarrollo de las actividades de liderazgo

- Desarrolle una visión personal de sus objetivos profesionales.
- Busque mentores adecuados.
- Busque trabajos retadores.
- Mejore su propia supervisión.
- Busque una retroalimentación relevante.
- Aprenda a ver los acontecimientos desde múltiples perspectivas.
- Sea escéptico ante las respuestas fáciles.

Condiciones favorecedoras del desarrollo

Independientemente del método de desarrollo que se utilice (formación formal, aprendizaje mediante la experiencia, actividades de autoaprendizaje), la adquisición de habilidades de liderazgo se puede ver favorecida u obstaculizada por las condiciones de la organización. Estas condiciones ayudan a determinar la cantidad de formación que se provee, el reto laboral que experimentan los individuos, cómo se proporciona la retroalimentación, a cuántas personas se anima para que aprendan nuevas habilidades, cuántos individuos están motivados a ayudar a otros a aprender, y cómo interpretan los errores y el fracaso. Se van a analizar brevemente unas pocas condiciones favorables.

Respaldo del jefe

El jefe inmediato puede facilitar el desarrollo de las habilidades de liderazgo de los subordinados (Hillman, Schwandt y Bartz, 1990; London y Mone, 1987; Valerio, 1990). Sin embargo, es improbable que un directivo que no comprende la importancia del asesoramiento y del tutelaje ayude mucho a sus subordinados en este sentido. Los directivos que están preocupados por una crisis inmediata o por su propia promoción profesional dedicarán probablemente poco tiempo para desarrollar a sus subordinados como líderes. Es improbable que los directivos que se sienten inseguros desarrollen a subordinados que podrían convertirse en potenciales competidores. El desarrollo también se verá obstaculizado por aquellos directivos que tratan los errores de los subordinados como fracasos personales en vez de como experiencias de aprendizaje. Incluso en el caso de los directivos que quieren desarrollar a sus subordinados, resulta difícil encontrar el equilibrio adecuado entre la provisión de las líneas directrices necesarias y animarlos a resolver los problemas por su cuenta. Un directivo que es excesivamente protector de los subordinados y no consigue proporcionar suficiente retos y una retroalimentación sincera tiene

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

pocas probabilidades de tener éxito a la hora de desarrollar las habilidades de liderazgo de sus subordinados.

La motivación para aprender habilidades de liderazgo y aplicarlas en el trabajo también se ve influida por el grado en que el jefe de un individuo promueve y respalda las actividades de formación (Facteau, Dobbins, Russell, Ladd y Kudisch, 1995; Ford, Quiñónez, Sego y Sorra, 1993; Hand, Richards y Slocum, 1973; Huczynski y Lewis, 1980; Kozlowski y Hults, 1987; Noe y Schmitt, 1986; Rouiller y Goldstein, 1993; Tracey, Tannenbaum y Kavanagh, 1995). En la Tabla 13-4 se muestran algunos ejemplos de cosas que pueden potenciar el aprendizaje y su posterior aplicación.

TABLA 13-4 Formas de respaldar la formación en liderazgo de los subordinados

Antes de la formación

- Informe a los subordinados sobre las oportunidades de recibir formación.
- Explique por qué es importante y beneficiosa la formación.
- Pida a otras personas que han recibido la formación que expliquen por qué les fue útil.
- Cambie la programación del trabajo para facilitar que se asista a las sesiones de formación.
- Proporcione al subordinado el tiempo necesario para prepararse para la formación.
- Respalde las actividades de preparación como la distribución de los cuestionarios.
- Comunique a los subordinados que se les pedirá que expliquen lo que han aprendido.

Tras la formación

- Reúnase con la persona para debatir lo que ha aprendido y cómo se puede aplicar.
- Definan conjuntamente objetivos y planes de acción concretos para utilizar lo que se ha aprendido.
- Haga asignaciones de trabajo que requieran la aplicación de las nuevas habilidades aprendidas.
- Mantenga sesiones periódicas de revisión para supervisar los progresos en la aplicación del aprendizaje.
- Alabe la aplicación de las habilidades.
- Anime y asesore cuando se tengan dificultades.
- Incluya la aplicación de las nuevas habilidades en las valoraciones del rendimiento.
- Predique con el ejemplo utilizando usted mismo estas habilidades.

Ambiente de aprendizaje

El porcentaje de formación y desarrollo directivo que se produce en una organización depende, en parte, de las actitudes y valores prevalecientes sobre el desarrollo, lo que a veces se conoce como el ambiente de aprendizaje (Ford y Weissbein, 1997). Estas condiciones generales incrementan la influencia del jefe inmediato de un directivo. Es más probable que se produzca un mayor desarrollo del liderazgo cuando el aprendizaje individual se considera como muy importante para la eficacia de la organización. En este tipo de organizaciones, se dedican más recursos a la formación, y se hacen más esfuerzos para medir de manera explícita el aprendizaje y recompensarlo. Los directivos proporcionarán más asesoramiento y tutelaje cuando se midan y recompensen explícitamente estas actividades. Habrá más miembros de la organización que se sentirán animados a buscar oportunidades de crecimiento personal y de adquisición de habilidades. Por ejemplo, es más probable que un individuo esté dispuesto a aceptar un encargo difícil y de mucho riesgo si el rendimiento en ese trabajo va a ser evaluado en términos de desarrollo de habilidades además de en función del éxito en la tarea. Una cultura

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

y un entorno organizativo alentadores también animan a los directivos a aplicar las habilidades que han aprendido en experiencias de formación o desarrollo.

Se pueden hacer muchas cosas para crear y mantener un ambiente alentador del desarrollo y aprendizaje continuos. Algunos ejemplos incluyen los siguientes: (1) asignar trabajos que permitan a los individuos dedicarse a sus intereses y aprender nuevas habilidades; (2) definir programas de trabajo que conceden suficiente tiempo libre para experimentar con nuevos métodos; (3) proporcionar ayuda financiera para la educación continua de los empleados; (4) organizar conferencias especiales y talleres de habilidades para los empleados; (5) crear un programa de periodos sabáticos para permitir a los empleados renovarse; (6) crear programas de asesoramiento profesional para ayudar a los empleados a desarrollar su autoconcienciación y encontrar la manera de realizar todo su potencial; (7) crear programas voluntarios de retroalimentación y valoración de las habilidades; (8) hacer que los incrementos salariales dependan, en parte, del desarrollo de habilidades; (9) proporcionar premios por innovaciones y mejoras; y (10) utilizar símbolos y eslóganes que encarnen los valores de experimentación, flexibilidad, adaptación, autodesarrollo, aprendizaje continuo e innovación.

Criterios de desarrollo para las decisiones de asignación de cargos

Actualmente, la mayoría de las organizaciones no asignan los cargos proporcionando explícitamente oportunidades de desarrollo adecuadas y una progresión lógica del aprendizaje (Baldwin y Padgett, 1993). La idea de utilizar la asignación de los trabajos para el desarrollo del liderazgo se contrapone en cierta medida al planteamiento tradicional de selección y colocación en la organización, que busca un buen ajuste entre las habilidades del directivo y los requisitos del trabajo (Ruderman, Ohlott y McCauley, 1990). Es una práctica común etiquetar a un individuo como especialista en determinado tipo de actividad o problema y asignarle repetidamente el mismo tipo de actividades o tareas. La mayoría de las organizaciones promocionan a los individuos a cargos superiores dentro de la misma especialidad funcional en vez de pasarlos a cargos directivos en una especialidad funcional distinta.

La asignación de un trabajo retador a un individuo que todavía no posee todas las habilidades necesarias aumentará probablemente su desarrollo, pero acarrea el riesgo de que se cometan errores graves y se fracase. Incluso si tiene éxito, necesitará un mayor periodo de aprendizaje para dominar el trabajo. Así pues, no resulta sorprendente que la mayoría de las organizaciones intente elegir a quien tiene las mejores habilidades para ese cargo directivo. Es probable que se produzca un mayor desarrollo del liderazgo cuando los ejecutivos son conscientes de las oportunidades de desarrollo en trabajos operativos y valoran suficientemente el desarrollo como para correr el riesgo de asignar trabajos importantes a sujetos que todavía no tienen una experiencia demostrada en su realización (Hall y Foulkes, 1991). La evidencia de un estudio demuestra que la consideración de las necesidades de desarrollo en la toma de decisiones de la planificación de la sucesión dará lugar probablemente a un mejor rendimiento para la organización (Friedman, 1986). Es más probable que se incorporen objetivos de desarrollo en las decisiones de colocación cuando los altos ejecutivos tienen una perspectiva de sistemas del desarrollo del liderazgo.

Perspectiva de sistemas del desarrollo del liderazgo

La distinción entre programas de formación formales, actividades de desarrollo y actividades de autoayuda es útil en cierta medida, pero implica que estas categorías son mutuamente excluyentes. De hecho, las distintas categorías se solapan y están interrelacionadas de forma más compleja (*véase* la Figura 13-2).

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

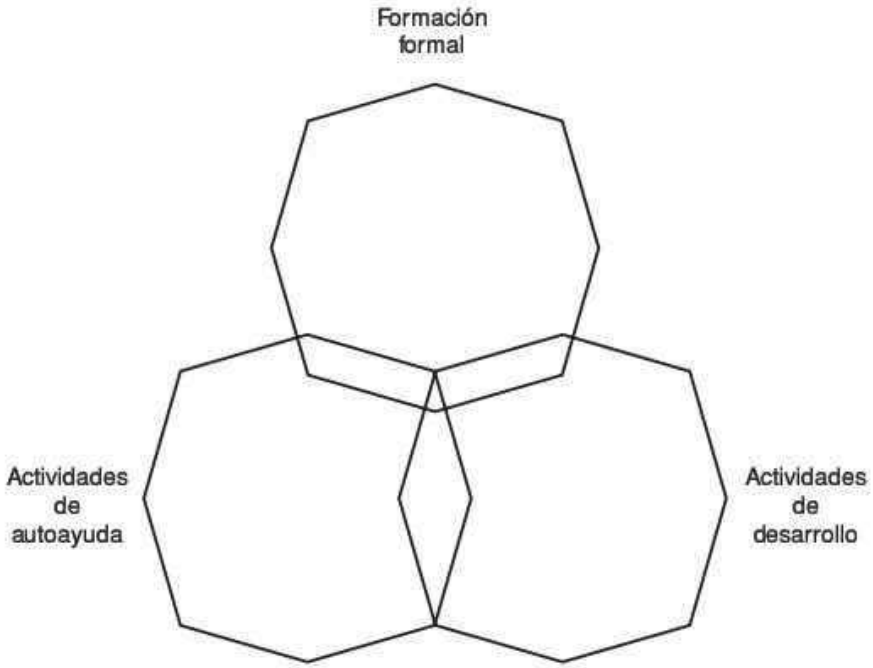

FIGURA 13-2 Tres formas de adquirir competencias de liderazgo

Relaciones entre los planteamientos

El aprendizaje adquirido con un planteamiento puede facilitar o potenciar el aprendizaje de los demás. Por ejemplo, una actividad de autoayuda, como la utilización de un programa informático interactivo, puede ser útil para prepararse para realizar un trabajo de desarrollo. Los breves cursos o talleres son útiles para preparar a un individuo a un trabajo operativo especial, o para fortalecer las habilidades identificadas como deficientes en un centro de valoración del desarrollo o en una retroalimentación de 360 grados.

A veces se utilizan los distintos planteamientos en combinaciones. Los proyectos de aprendizaje mediante la acción combinan la formación formal con el aprendizaje a partir de la experiencia, y se anima a los participantes a que utilicen actividades de autoayuda y asesoramiento de los iguales para adquirir los conocimientos adicionales que se necesitan para el proyecto. Se pueden utilizar simulaciones realistas como una experiencia de desarrollo en sí misma o como parte de un curso de una formación formal. Algunos cursos formales de desarrollo del liderazgo incluyen ahora una retroalimentación de 360 grados para los participantes proveniente de sus compañeros de trabajo. Ahora también se incluyen las actividades de crecimiento personal en algunos cursos de liderazgo. Se pueden asignar mentores especiales a individuos que reciben trabajos de desarrollo, o puede haber algunos individuos designados como disponibles en internet para proporcionar consejos y asesoramiento según sea necesario.

Ha sido escasa la investigación sobre la ventaja relativa de la formación, el desarrollo y las actividades de autoayuda para los distintos tipos de habilidades de liderazgo. Análogamente, se sabe poco sobre cuál es la mejor manera de combinar la formación, el desarrollo y las actividades de autoayuda para maximizar sus efectos mutuos. Existe una clara necesidad en definir un planteamiento más sistemático para el estudio de las actividades de desarrollo del liderazgo.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Integración de las actividades de desarrollo

En la mayoría de las organizaciones existe una escasa integración de las actividades de desarrollo y formación del liderazgo entre sí, o con las prácticas relacionadas de recursos humanos como la valoración del rendimiento, el asesoramiento sobre la carrera profesional y la planificación de la sucesión. Las decisiones sobre los tipos de formación y desarrollo que se van a proporcionar suelen venir influidas por las modas actuales y la propaganda del proveedor más que por un análisis sistemático de las competencias esenciales que hay que potenciar. Las decisiones de promoción suelen estar influidas más por el rendimiento anterior del individuo que por una valoración rigurosa de las competencias necesarias para desempeñar eficazmente el siguiente cargo. Debido a la mala selección y desarrollo, muchos altos ejecutivos terminan fracasando por deficiencias que se podían haber previsto con antelación (McCall, 1998).

La planificación de las experiencias de desarrollo de los directivos individuales suele ser inconexa y poco sistemática cuando son decididas de forma independiente por el actual jefe de cada directivo y se trasladan al siguiente jefe. Pocas organizaciones tienen un cargo especializado que tenga la responsabilidad fundamental de planificar y coordinar el proceso general del desarrollo del liderazgo en la organización. McCall (1992) recomendaba que se utilizara un moderador o comité de desarrollo para identificar las competencias esenciales de la organización, diseñar sistemas de seguimiento para valorar las habilidades actuales y las necesidades de desarrollo de los directivos individuales, identificar la asignación de trabajos con un gran potencial de desarrollo, patrocinar programas de formación especiales cuando sea necesario, encontrar la manera de reforzar las recompensas para los directivos que desarrollan a sus subordinados, y promover una mayor utilización de las actividades de desarrollo como los mentores, el encargo de trabajos especiales y los talleres de retroalimentación.

Para que sea óptimamente eficaz, el desarrollo del liderazgo debe ser consistente con la estrategia competitiva de una organización así como con otras actividades de recursos humanos (Day, 2000; McCall, 1998; McCauley, 2001; Vicere y Fulmer, 1996). Por desgracia, las actividades de desarrollo de la mayoría de las organizaciones no parten de los objetivos empresariales estratégicos, y pocas veces hay un esfuerzo para determinar si las actividades son relevantes para estos objetivos. La desconexión entre las actividades de desarrollo y los objetivos estratégicos refleja probablemente una falta de comprensión sobre las interdependencias que existen entre ambos. Sólo ahora estamos empezando a descubrir cómo afectan las actividades de desarrollo a la adquisición de las competencias del liderazgo y cómo se relacionan estas competencias con la eficacia de la organización. En una época de rápidos cambios, no resulta fácil predecir el grado en el que las competencias concretas seguirán siendo relevantes en el futuro. Así pues, incluso cuando los altos ejecutivos se dan cuenta de que el desarrollo del liderazgo debe venir guiado por los objetivos estratégicos, es difícil diseñar sistemas de desarrollo que satisfagan las necesidades de una organización en un entorno turbulento. Algunos libros de reciente publicación ofrecen algunas sugerencias de cómo se puede hacer (por ejemplo, London, 2002; McCall, 1998; Moxley y O'Connor-Wilson, 1998; Vicere y Fulmel, 1996).

Resumen

La formación en habilidades de liderazgo se provee en universidades, empresas de consultoría y centros de formación de las organizaciones. A pesar de la masiva cantidad de formación formal en liderazgo, existe una investigación relativamente escasa para valorar su eficacia. Los métodos de formación, como el modelo de rol, los casos y las simulaciones, parecen prometedores, pero tenemos

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

que aprender más sobre cómo se tienen que utilizar estas técnicas para potenciar las habilidades de liderazgo.

En la actualidad se reconoce de manera general la importancia de aprender a partir de la experiencia en el trabajo, y los investigadores están identificando las relaciones entre experiencias concretas y competencias de liderazgo específicas. Por lo general, los directivos que experimentan retos que requieren su adaptación a nuevas situaciones, y que proporcionan la oportunidad de aprender a abordar diversos tipos de problemas y experiencias difíciles, logran un mayor desarrollo. También se produce un mayor aprendizaje cuando los individuos reciben una retroalimentación precisa sobre su conducta y sus consecuencias, y utilizan esta retroalimentación para analizar sus experiencias y aprender de ellas.

Las técnicas de desarrollo con potencial de aumentar el aprendizaje a partir de la experiencia incluyen los talleres de retroalimentación de múltiples fuentes, los centros de valoración del desarrollo, la asignación de trabajos especiales, la rotación de puestos de trabajo, el aprendizaje mediante la acción, las actividades de tutelaje, los programas de crecimiento personal, el asesoramiento ejecutivo y los programas de retos en exteriores. Aunque la mayoría de estas técnicas de desarrollo se utilizan de manera generalizada, la cantidad de investigación para evaluar su eficacia sigue siendo limitada. Sólo estamos empezando a descubrir qué tipos de competencias del liderazgo quedan potenciados por cada técnica, las condiciones óptimas para utilizar una técnica, y el tipo de individuos que tiene más probabilidades de beneficiarse.

El grado en el que se adquieren competencias del liderazgo y se utilizan depende del tipo de actividad de desarrollo que se ofrezca (por ejemplo, formación, aprendizaje mediante la experiencia, autoaprendizaje), de las condiciones favorecedoras (por ejemplo, el respaldo del jefe, un entorno de aprendizaje), y de las cualidades de los directivos en concreto (flexible, pragmático, orientado al aprendizaje). La formación y el desarrollo son más eficaces cuando se coordinan entre sí, están respaldadas por una fuerte cultura de aprendizaje y se integran en otras actividades de recursos humanos como el asesoramiento sobre la carrera profesional, las decisiones de contratación, las valoraciones del rendimiento y la planificación de la sucesión. Es esencial integrar estos distintos elementos para crear y sostener condiciones favorables para el desarrollo del liderazgo. También es imperativo para el desarrollo del liderazgo que sea coherente con los objetivos estratégicos de la organización. Cada vez será más común que se tenga un planteamiento de sistemas del desarrollo del liderazgo a medida que las organizaciones se vayan dando cuenta de que esta actividad es tan importante estratégicamente para la eficacia a largo plazo de la organización como para el desarrollo de productos, el marketing y el servicio de atención al consumidor (Hall y Seibert, 1992; McCall, 1992).

Preguntas para la revisión y el debate

1. ¿Qué utilidad tienen los casos, los modelos de conductas del papel y las simulaciones a gran escala para la formación del liderazgo?
2. ¿Qué características de un programa de formación tienen más probabilidades de resultar eficaces?
3. ¿Qué condiciones favorecen el aprendizaje a partir de la experiencia por parte de los directivos, y qué obstáculos dificultan dicho aprendizaje?
4. ¿Por qué son relevantes los trabajos especiales y los programas de rotación de puestos para el desarrollo de las habilidades de liderazgo?
5. ¿Cuáles son los probables beneficios del tutelaje de los líderes en desarrollo?

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

6. ¿Cuáles son las analogías y diferencias entre los talleres de retroalimentación de múltiples fuentes y los centros de valoración del desarrollo?
7. ¿Qué es el aprendizaje mediante la acción y cómo es relevante para el desarrollo del liderazgo?
8. ¿Cuáles son los objetivos y supuestos comunes de los programas de retos en exteriores y de los programas de crecimiento personal?
9. ¿Qué condiciones potencian en una organización el desarrollo del liderazgo?
10. ¿Qué se puede hacer para integrar la formación en liderazgo, el desarrollo y las actividades de autoayuda?
11. ¿Por qué es importante que los programas de desarrollo del liderazgo de una organización sean coherentes con las prácticas de gestión de recursos humanos y con su estrategia competitiva?

Conceptos clave

- aprendizaje mediante la acción
- modelos de conductas en el papel
- análisis de casos
- centros de valoración del desarrollo
- asignación de trabajos de desarrollo
- asesoramiento ejecutivo
- programas de rotación de puestos
- desarrollo del liderazgo
- ambiente de aprendizaje
- aprendizaje a partir de la experiencia
- tutelaje
- retroalimentación de múltiples fuentes
- programas de retos en exteriores
- programas de crecimiento personal
- actividades de autoayuda
- simulaciones

CASO

Federated Industries

Patricia Paterson es la nueva vicepresidenta de recursos humanos de Federated Industries, un conglomerado de empresas con varias subsidiarias distintas. Su principal responsabilidad consiste en proporcionar apoyo y asesoría a cada filial y supervisar sus prácticas de gestión del personal para garantizar que son coherentes con la política y estrategia corporativas. Informa directamente al consejero delegado de Federated. El consejero delegado está preocupado porque considera que no hay suficientes líderes capacitados avanzando por la escala jerárquica. Las filiales tienen la responsabilidad absoluta del desarrollo de su propia dirección interna, pero el consejero delegado se pregunta si no ha llegado el momento de aplicar un planteamiento más uniforme. El consejero delegado ha pedido a Patricia que averigüe qué es lo que está haciendo cada filial para desarrollar las habilidades de liderazgo, y que después le presente recomendaciones para mejorar el desarrollo del liderazgo general en Federated Industries. Patricia ha organizado reuniones con los directores de recursos humanos de las tres principales subsidiarias y ha pedido a cada director que prepare un breve informe.

El primer director con el que habló fue Peter Proskin, de una empresa de ingeniería. Explicó que su empresa sólo proporciona formación técnica por falta de personal para ofrecer formación directiva. Toda la formación directiva se hace fue-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

ra de la empresa. Un directivo (o un empleado que quiere ascender a directivo) puede mirar la lista de cursos de formación disponibles y solicitar cualquier seminario o taller que considere relevante. Si el superior del empleado aprueba la solicitud, se envía al directivo a recibir formación a costa de la empresa. Algunos empleados están matriculados en programas de master de dirección de empresas por las tardes en la universidad local, y se les reembolsa la mitad de sus costes de matrícula. Peter afirmó que no se paga la matrícula completa porque es demasiado caro. Cuando algunos empleados acaban su master en dirección de empresas, se van a ocupar puestos con una mayor retribución en otras empresas deseosas de obtener a trabajadores que tienen habilidades directivas y técnicas.

La segunda directora con la que habló fue Alice Alston, de una empresa que fabrica productos de consumo. Explicó que la empresa proporciona un programa para desarrollar las actividades de liderazgo de los directivos con un gran potencial. Se anima a los directivos de los distintos escalafones a que identifiquen a un subordinado prometedor al que tutelar. El protegido recibe un importante asesoramiento personal y se le asignan trabajos especiales de desarrollo. Por ejemplo, se asigna a un par de directivos subalternos a comités ejecutivos para que aprendan sobre cuestiones estratégicas y observen cómo trabajan los altos ejecutivos. Otros trabajos incluyen la participación en equipos de proyectos multifuncionales y en realizar proyectos de mejora como el estudio de los procesos de trabajo y la recomendación de formas de hacer las cosas que sean más eficientes. Alice afirmó que la mayoría de los mentores y de los tutelados estaban contentos con el programa. Sin embargo, los individuos que no participaban en el programa (aproximadamente las dos terceras partes de los empleados) se quejaban a veces de la falta de oportunidades de desarrollo en la empresa.

El último director con el que habló fue Hal Harwick, de una empresa de electrónica. Hal explicó que concentraba su formación en los directivos que habían demostrado anteriormente su capacidad ejecutiva. Se selecciona a los seis directivos más prometedores por debajo del máximo escalafón para que participen en una serie de seminarios que se organizan una vez al mes. Cada seminario es dirigido por uno de los altos ejecutivos, que habla de las actividades de su empresa en su ámbito de experiencia. De tres a cuatro veces al año Hal contrata a un consultor externo para que realice un taller de formación sobre un tema concreto, como gestión de proyectos, preparación de presupuestos o delegación de responsabilidades. Los directivos participantes saben que tienen muchas probabilidades de promoción a la alta dirección. Les gusta el programa y le han dicho que merece la pena. Cuando se promociona a uno de ellos, se elige a otro directivo prometedor para que asista al programa dirigido por el equipo de alta dirección. El único inconveniente son las luchas políticas internas que se producen a veces cuando los ejecutivos intentan que sean sus protegidos los que son elegidos para participar en el programa. ◆

FUENTE: Copyright © 1996 de Gary Yukl.

PREGUNTAS

1. Identifique las ventajas y limitaciones del desarrollo del liderazgo en Federated Industries.
2. ¿Qué tipo de cambio tiene más probabilidades de mejorar el desarrollo del liderazgo en Federated Industries?
3. ¿Qué información adicional hace falta para presentar un buen informe al consejero delegado?

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

CAPÍTULO

14 LIDERAZGO ÉTICO Y DIVERSIDAD

www.elsolucionario.net

Objetivos de aprendizaje

Al estudiar este capítulo, debe llegar a entender:

- Las dificultades de definir y valorar el liderazgo ético.
- Las principales concepciones del liderazgo ético y cómo se relacionan con las actuales teorías sobre el liderazgo.
- Cómo se han estudiado los temas relativos al género y las limitaciones de esta investigación.
- Las conclusiones sobre la investigación de las diferencias de género en el liderazgo.
- Cómo puede afectar la cultura nacional a los procesos del liderazgo.
- Las dificultades de estudiar el liderazgo en las distintas culturas y las limitaciones de la investigación sobre este tema.
- Por qué es importante gestionar la diversidad y proporcionar una igualdad de oportunidades a todos los miembros de una organización.

El propósito de este libro consiste en proporcionar una visión general de esta área, con un énfasis en las teorías e investigaciones que ofrecen importantes perspectivas y conocimientos prácticos sobre el liderazgo eficaz en las organizaciones. Algunos temas interesantes y controvertidos, que hasta ahora sólo se han mencionado brevemente, incluyen el liderazgo ético, las diferencias culturales del liderazgo, cómo afecta el género al liderazgo, y el papel que tienen los líderes en la gestión de la diversidad. En este capítulo se analizarán con más detalle estos temas distintos pero interrelacionados.

Liderazgo ético

La influencia es la esencia del liderazgo, los líderes poderosos pueden tener un impacto sustancial sobre la vida de sus seguidores y sobre el destino de una organización. Como nos recuerda Gini (1998),

www.elsolucionario.net

el problema fundamental no es si los líderes utilizarán su poder, sino si lo utilizarán bien y sabiamente. Los líderes poderosos pueden utilizar su autoridad para promover sus propias carreras y beneficios económicos a costa de los miembros de la organización y del público. Además, al hacer que las prácticas poco éticas parezcan legítimas, un líder puede influir sobre otros miembros de la organización para que cometan delitos o infracciones por obediencia (Beu y Buckley, 2004). El gran potencial de un mal uso del poder es una de las razones por las hay tantas personas interesadas en las facetas éticas del liderazgo. Otra razón es la disminución de la confianza del público en los líderes empresariales y públicos, que se ha visto alimentada por los repetidos escándalos reflejados en los medios de comunicación de masas, en libros y en películas (Kouzes y Posner, 1993).

A pesar del creciente interés en el liderazgo ético, existe un considerable desacuerdo sobre cuál es la forma adecuada de definirlo y valorarlo. En una disciplina científica que valora la objetividad, incluso el debate de este tema hace que algunas personas se sientan incómodas. Sin embargo, como señaló Heifetz (1994), no hay un terreno éticamente neutro para las teorías del liderazgo, porque siempre implican valores y supuestos implícitos sobre las formas de influencia que se consideran adecuadas. Esta sección del capítulo analizará algunas concepciones distintas del liderazgo ético, describirá algunos dilemas éticos frecuentes que tienen que afrontar los líderes, e identificará algunas de las cosas que pueden hacer los líderes para promover el comportamiento ético en las organizaciones.

Concepciones generales del liderazgo ético

El liderazgo ético es un constructo ambiguo que parece incluir varios elementos diversos. Resulta útil hacer una distinción entre la ética de un líder individual y la ética de los tipos concretos de conducta de liderazgo (Bass y Steidlmeier, 1999). Es difícil evaluar ambos tipos de ética.

Hay varios criterios relevantes para juzgar a los líderes individuales, incluyendo los valores, etapa de desarrollo moral, intenciones conscientes, libertad de elección, recurso a una conducta ética o inmoral, y tipos de influencia que utiliza un individuo. Los líderes famosos suelen tener una combinación de puntos fuertes y deficiencias respecto a estos criterios. Una dificultad para evaluar la moralidad de los líderes individuales es la subjetividad inherente a la determinación de los criterios que se van a utilizar y a su importancia relativa. La valoración final puede estar influida tanto por las cualidades del que valora como por las cualidades del líder.

Los juicios sobre la ética de una determinada decisión o acción suelen tener en cuenta el propósito (fines), el grado en que la conducta es coherente con las normas morales (medios), y las consecuencias para uno mismo y para los demás (resultados). Se suelen analizar los tres criterios en relación con los demás, y una cuestión común es el grado en que el fin justifica los medios. Por ejemplo, ¿está justificado el engaño cuando el propósito es ayudar a otra persona a evitar un grave daño personal?

Las normas morales que se utilizan para evaluar los medios incluyen el grado en que la conducta del líder incumple las leyes básicas de la sociedad, niega los derechos de los demás, pone en peligro la salud y la vida de otros individuos o incluye intentos de engañar y explotar a los demás en beneficio propio. Los ejemplos de conducta que se suele considerar inmoral en los países occidentales incluyen la falsificación de información, el robo de activos para uso personal, culpar a otros de los errores personales, provocar una hostilidad y falta de confianza innecesarias entre los demás, vender secretos a los competidores, mostrar favoritismos a cambio de un soborno y tener una conducta imprudente que puede perjudicar a otros. Los juicios sobre el liderazgo ético varían en cierta medida en función de cada cultura, pero los investigadores han identificado ciertos tipos de conducta del líder (por ejemplo, la explotación de los seguidores) que se consideran inadecuados independientemente de la cultura nacional (Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorman y asociados, 1999).

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Diversas perspectivas sobre el liderazgo ético

Gran parte del pensamiento actual sobre el liderazgo ético está influido por una serie de académicos que abordaron el liderazgo desde una perspectiva más amplia que la mayoría de las teorías que se han revisado en este manual. Los ejemplos utilizados por estos académicos solían incluir a líderes políticos de gobiernos nacionales o locales, líderes de movimientos sociales, líderes de grupos religiosos, líderes comunitarios y líderes de organizaciones sin ánimo de lucro. A continuación se revisa brevemente como describía cada académico el liderazgo ético.

Burns. Como se señaló en el Capítulo 9, Burns (1978) formuló una teoría del liderazgo transformador que parte de la investigación descriptiva de los líderes políticos. Para Burns, una función o papel fundamental del liderazgo consiste en aumentar la sensibilización sobre las cuestiones éticas y ayudar a los individuos a resolver los conflictos de valores. Burns (1978, pág. 20) describió el liderazgo transformador como un proceso en el que "los líderes y seguidores se llevan mutuamente a niveles superiores de moralidad y motivación". Estos líderes intentan aumentar la sensibilidad de los seguidores apelando a ideales y valores morales como la libertad, justicia, igualdad, paz y humanitarismo, y no a emociones más básicas como el miedo, la avaricia, los celos o el odio. Se eleva a los seguidores de sus personalidades cotidianas a ser mejores personas. Para Burns, cualquier individuo de la organización puede mostrar una conducta de liderazgo transformador en cualquier tipo de cargo y se puede producir en los actos cotidianos de las personas normales, pero no es ni normal ni común.

Burns describió el liderazgo como un proceso, y no como un conjunto de actos discretos. Es un proceso en el que los líderes y seguidores se influyen mutuamente a medida que va evolucionando su relación a lo largo del tiempo. El liderazgo transformador es un proceso de influencia entre individuos, pero también es un proceso de movilización del poder para cambiar los sistemas sociales y reformar las instituciones. Los líderes intentan conformar, expresar y mediar el conflicto entre grupos de individuos, porque este conflicto puede ser útil para movilizar y activar la energía para alcanzar objetivos ideológicos compartidos. Así pues, el liderazgo transformador incluye, no sólo la elevación moral de los seguidores individuales, sino también los esfuerzos colectivos para lograr reformas sociales. En el proceso cambiarán tanto el líder como los seguidores. Empezarán a tener en cuenta, no sólo lo que es bueno para ellos mismos, sino también lo que beneficiará al colectivo general como la organización, la comunidad y la nación.

Heifetz. En su libro titulado *Liderazgo sin respuestas fáciles* (*Leadership without Easy Answers*), Ronald Heifetz (1994) propuso que el papel fundamental de los líderes consiste en ayudar a los seguidores a afrontar el conflicto y a encontrar formas productivas de abordarlo. El líder debe involucrar a los individuos para afrontar retos, cambiar perspectivas y aprender nuevas formas de trabajar juntos de manera eficaz. Al igual que Burns, Heifetz describió el liderazgo tanto como un proceso diádico así como un proceso colectivo. Los líderes influyen sobre los individuos, y también movilizan los esfuerzos colectivos para lograr un trabajo de adaptación. El tipo de influencia que utilizan los líderes incluye, no sólo la utilización de la racionalidad y la interpelación a los valores, sino también una autoridad formal. Los líderes pueden utilizar su autoridad para dirigir la atención hacia los problemas, enmarcar las cuestiones, estructurar los procesos de decisión, mediar en los conflictos, asignar recursos para respaldar la resolución de los problemas y delegar responsabilidades concretas a individuos o grupos. Sin embargo, no es necesario tener autoridad formal para proporcionar un liderazgo ético. Los líderes emergentes pueden adquirir una autoridad informal asumiendo la responsabilidad de ejercer el liderazgo en las situaciones en que se necesita. Heifetz pone de relieve que el cambio significativo requiere un liderazgo compartido, y no puede ser logrado por un único individuo heroico.

Los líderes pueden hacer muchas cosas para ayudar a los individuos a resolver colectivamente los problemas de manera eficaz. Una importante función del liderazgo consiste en influir sobre los indivi-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

duos para que reconozcan un problema importante, en vez de delegarlo, minimizar la gravedad del problema, retrasar la acción correctiva o proporcionar falsos remedios y desviaciones para reducir el estrés. Otra función importante consiste en ayudar a enmarcar los problemas aclarando las cuestiones clave, promoviendo las opiniones discrepantes, diferenciando las causas de los síntomas e identificando las complejas interdependencias. Los líderes pueden facilitar la resolución de problemas ayudando a obtener información, identificando los puntos de acuerdo y desacuerdo, y animando a que encuentren soluciones integradoras a los conflictos.

Es importante fijar el tipo de trabajo colectivo a un ritmo que se pueda tolerar. Si se les empuja demasiado, las personas pueden recurrir a mecanismos defensivos de evitación, como concluir que un alivio temporal o un progreso limitado constituyen una solución final. Los líderes deben educar sobre las dificultades que tendrán que afrontar y los autosacrificios que serán necesarios para tener éxito. Al mismo tiempo, es importante dar esperanza y mostrar optimismo sobre la identificación de una solución. La identificación del equilibrio adecuado es un reto difícil para los líderes. Las ideas de Heifetz parecen especialmente relevantes para evaluar a los candidatos políticos que niegan o simplifican en exceso los problemas, prometen soluciones idealistas y tienden a satisfacer los intereses individuales a corto plazo más que las necesidades colectivas.

Greenleaf. En 1970 Robert Greenleaf propuso el concepto de liderazgo sirviente, que se convirtió en el título de un libro publicado en 1977. Para Greenleaf, el servicio a los seguidores es la principal responsabilidad de los líderes y la esencia del liderazgo ético. El servicio incluye el cuidado, la defensa y la delegación de poder a los seguidores. Un líder sirviente debe atender las necesidades de los seguidores y ayudarlos a estar más sanos, ser más sabios y estar más dispuestos a asumir sus responsabilidades. Sólo mediante la comprensión de los seguidores podrá el líder determinar cuál es la mejor forma de satisfacer sus necesidades. Los líderes sirvientes deben escuchar a los seguidores, descubrir sus necesidades y ambiciones, y estar dispuestos a compartir su dolor y frustración.

El líder sirviente debe defender lo que es bueno y correcto, incluso si no favorece el interés financiero de la organización. Se debe oponer siempre que sea posible a la desigualdad y a la injusticia social. Incluso los miembros débiles y marginales de la sociedad deben ser tratados con respeto y aprecio. Greenleaf propuso que la provisión de un trabajo significativo a los empleados es tan importante como el proporcionar un producto o servicio de calidad al consumidor. Defendía que las organizaciones empresariales deben tener en cuenta la responsabilidad social como uno de sus principales objetivos, y que el consejo de administración debe asumir la responsabilidad fundamental de evaluar y facilitar el progreso en la consecución de este objetivo.

El líder sirviente debe delegar poder en sus seguidores en vez de utilizar el poder para dominarlos. La confianza se crea siendo totalmente sincero y franco, manteniendo las acciones coherentes con los valores y mostrando confianza en los seguidores. Greenleaf era de la opinión de que los seguidores de este tipo de líderes se sentirán inspirados para convertirse ellos mismos en líderes sirvientes. Los individuos deben prepararse a sí mismos para liderar y aceptar la oportunidad cuando se les presenta. El resultado será que habrá más personas dispuestas a actuar como agentes morales en la sociedad.

Integridad personal y liderazgo ético

Los debates sobre el liderazgo ético incluyen invariablemente el concepto de integridad personal. Como se señaló en el Capítulo 7, la integridad personal es un atributo que ayuda a explicar la eficacia en el liderazgo. En la investigación en múltiples culturas sobre los rasgos esenciales para el liderazgo eficaz, la integridad se encuentra en la parte superior de la tabla en todas las culturas que se han estudiado (*véase* el análisis del proyecto GLOBE más adelante en este capítulo). La mayoría de los acadé-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

micos considera que la integridad es un requisito del liderazgo ético. Sin embargo, la integridad se ha definido de diversas maneras, y sigue siendo objeto de debate cuál es la definición adecuada (Barry Stephens, 1999; Locke y Becker, 1999).

La definición más básica pone de relieve la honradez y la coherencia entre los valores y la conducta de un individuo. Lo que valora el líder y cómo actúa no forman parte de esta definición. Los críticos sostienen que esta definición es insuficiente, porque los valores deben ser morales y la conducta debe ser ética (por ejemplo, Becker, 1998). Para estos críticos, la integridad significa que la conducta de un individuo es coherente con un conjunto de principios morales justificables. La coherencia entre las acciones y los principios inmorales no es válida. Así pues, un ladrón que considera que es moralmente aceptable robar a una organización corrupta no puede recibir una elevada puntuación en integridad. Una limitación de esta definición más rigurosa es la dificultad para lograr un acuerdo sobre cuáles son los principios morales justificables. Es especialmente un problema para el caso de los valores y principios que difieren en cada cultura, y en el caso de los principios que incluyen valores contrapuestos (por ejemplo, la controversia sobre el aborto o la eutanasia).

Algunos ejemplos de conductas que se suelen considerar como moralmente justificables incluyen la aplicación de las mismas reglas y normas que se aplican a los demás, ser honrado y sincero cuando se proporciona información o se responde a preguntas, cumplir las promesas y compromisos, y reconocer la responsabilidad de los errores al tiempo que se intenta corregirlos. Sin embargo, un líder puede tener otras motivaciones para utilizar conductas que parecen moralmente justificables. Por ejemplo, un líder puede utilizar la amabilidad para lograr la confianza de individuos a los que explotará posteriormente. Por ello, es necesario tener en cuenta las intenciones y valores del líder además de las conductas para evaluar su liderazgo ético. Para ser ético, el líder debe tener la intención de no dañar y de respetar los derechos de todas las partes afectadas (Gini, 1998).

Dilemas en la evaluación del liderazgo ético

La influencia sobre el optimismo y el compromiso de los seguidores son facetas centrales de la mayoría de las teorías sobre el liderazgo eficaz. Se suele esperar que los líderes influyan sobre el compromiso de los seguidores con una tarea existente o una nueva actividad. Sin embargo, esta influencia también provoca dudas sobre cuestiones éticas. El problema para evaluar el liderazgo ético consiste en determinar cuándo es adecuada esta influencia.

La ética de influir sobre los seguidores es una preocupación fundamental de las teorías del liderazgo transformacional y carismático, porque la mayoría de estas teorías incluye una influencia sustancial del líder sobre las actitudes y conductas de los seguidores. Los críticos ponen en duda la ética de algunas de las prácticas que respaldan estas teorías (por ejemplo, Stephens, D'Intino y Victor, 1995; White y Wooten, 1986). Como respuesta, los proponentes de las teorías han intentado clarificar los criterios para determinar cuándo es ético este tipo de liderazgo (por ejemplo, Bass y Steidlmeier, 1999; Howell y Avolio, 1992). En la Tabla 14-1 se muestran ejemplos de estos criterios. Los criterios parecen posibles, pero puede que no tengan en cuenta todas las complejidades y dilemas a la hora de evaluar el liderazgo ético. La forma de poder aplicar los diversos criterios sigue siendo objeto de discusión y debate.

Es más fácil evaluar el liderazgo ético cuando los intereses del líder, los seguidores y la organización son congruentes y se pueden alcanzar mediante acciones que no impliquen demasiado riesgo o coste para ninguna de las partes. Sin embargo, en muchas situaciones, el proceso de influencia puede incluir (1) crear entusiasmo para un proyecto o estrategia arriesgado, (2) animar a los seguidores a cambiar sus creencias y valores subyacentes y (3) influir en las decisiones que beneficiarán a unos individuos a costa de otros. Cada tipo de influencia incluye ciertos dilemas éticos.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 14-1 Criterios sugeridos para evaluar el liderazgo ético

Criterio	*Liderazgo ético*	*Liderazgo no ético*
Utilización del poder e influencia del líder	• Sirve a los seguidores y a la organización	• Satisface necesidades personales y objetivos profesionales propios
Gestión de los diversos intereses de múltiples partes interesadas	• Intenta equilibrarlos e integrarlos	• Favorece a los socios de la coalición que ofrecen más contraprestaciones
Desarrollo de una visión para la organización	• Desarrolla una visión a partir de las sugerencias de los seguidores sobre sus necesidades, valores e ideas	• Intenta vender una visión personal como la única forma de que la organización tenga éxito
Integridad de la conducta del líder	• Actúa de forma coherente con los valores declarados	• Sus acciones se orientan al logro de objetivos personales
Aceptación de riesgos en las decisiones y acciones del líder	• Está dispuesto a asumir riesgos personales y a tomar decisiones necesarias	• Evita las decisiones o acciones necesarias que acarreen un riesgo personal para el líder
Comunicación de información relevante sobre las actividades	• Divulga totalmente y a tiempo la información sobre los acontecimientos, problemas y acciones	• Utiliza el engaño y la distorsión para sesgar las percepciones de los seguidores sobre los problemas y progresos
Respuesta a las críticas y a las discrepancias de los seguidores	• Promueve una valoración crítica para identificar mejores soluciones	• Desanima y suprime cualquier crítica o disidencia
Desarrolla las habilidades y autoconfianza de los seguidores	• Utiliza el asesoramiento, el tutelaje y la formación para desarrollar a los seguidores	• Resta importancia al desarrollo para mantener a los seguidores débiles y dependientes del líder

Expectativas de la influencia. Una importante responsabilidad del liderazgo consiste en interpretar los acontecimientos confusos y en conseguir un consenso sobre las estrategias para afrontar las amenazas y oportunidades. A veces, el éxito requiere una estrategia o proyecto audaz e innovador. Una empresa arriesgada puede dar lugar a grandes beneficios para los seguidores si se culmina con éxito, pero los costes también pueden ser elevados, sobre todo si el proyecto fracasa o requiere mucho más tiempo del esperado. La forma en que el líder influye sobre las percepciones que tienen los seguidores de los riesgos y perspectivas de éxito es relevante para evaluar el liderazgo ético.

La mayoría de la gente se mostraría de acuerdo en que no resulta ético manipular deliberadamente a los seguidores para que hagan algo que va en contra de sus propios intereses haciendo falsas promesas o engañando sobre los probables resultados. Una norma propuesta del liderazgo ético en el caso de las empresas arriesgadas es que el líder informe totalmente a los seguidores sobre los costes y beneficios probables y pida a los seguidores que tomen una decisión consciente sobre si merece la pena realizar el esfuerzo. Sin embargo, suele ser difícil para el líder (o para cualquier otra persona) encontrar una base objetiva para predecir cuáles son los resultados probables de una estrategia y proyectos innovadores. Si ya existe una crisis evidente para el grupo o la organización, la expresión de dudas y la provisión de información completa pueden crear pánico y garantizar el fracaso. Como propuso Heifetz (1994), es importante ayudar a la gente a comprender un problema sin desmoralizarla. Los líderes eficaces no se detienen demasiado en los riesgos u obstáculos sino que, por el contrario, ponen de relieve

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

lo que se puede conseguir con un esfuerzo concertado y compartido. La esperanza y el optimismo pueden terminar convirtiéndose en una profecía que se cumple a sí misma si se combinan con una resolución eficaz de los problemas. Así pues, en las situaciones en las que el intercambio de información y la interpretación de los acontecimientos incluyen valores contrapuestos, hay complejas cuestiones éticas por resolver. Esta faceta del liderazgo eficaz merece que se dedique más atención en el futuro.

Influencia sobre los valores y creencias. Incluso más controvertido es un intento de cambiar los valores y creencias subyacentes de los seguidores individuales. Algunos autores sostienen que este tipo de influencia del líder es claramente poco ético, incluso si el resultado buscado es beneficiar a los seguidores y a la organización (por ejemplo, Stephens, D'Intino y Victor, 1995; White y Wooten, 1986). Estos autores cuestionan el supuesto implícito de que el líder sabe qué es mejor para los seguidores, y les preocupa el mal uso del poder y el control de la información para sesgar las percepciones de los seguidores sobre los problemas y acontecimientos. Una preocupación especial es la influencia que tienen los líderes carismáticos sobre seguidores débiles e inseguros.

Una visión contraria es que el enmarcar estas cuestiones en términos de operación y manipulación por parte del líder de los seguidores puede ser adecuado en el caso de los cultos religiosos, pero ensombrece la complejidad de los procesos de liderazgo en la mayoría de las grandes organizaciones. Una importante responsabilidad de los líderes consiste en ayudar a la organización a reinventarse a sí misma cuando es necesario para garantizar su supervivencia y eficacia. Un cambio a gran escala en una organización fracasará sin algunos cambios de las percepciones y creencias de los miembros. Los líderes eficaces involucran a los miembros y a otras partes interesadas en un diálogo para decidir qué tipos de cambio son necesarios y moralmente correctos para la organización. El proceso puede (o no) dar lugar a la emergencia de un nuevo conjunto de creencias y valores compartidos. Sin embargo, como se señaló en el Capítulo 10, los altos ejecutivos no pueden dictar los cambios de la cultura de la organización. El cambio, si se produce, reflejará la influencia de muchos líderes de toda la organización. La magnitud de influencia que puede ejercer el consejero delegado o cualquier otro individuo sobre este proceso, y la forma de influirlo, son cuestiones éticas que todavía están por resolver.

Múltiples partes interesadas. Las dificultades para evaluar la eficacia del liderazgo (*véase* el Capítulo 1) incluyen múltiples criterios con complejas elecciones y partes interesadas que tienen intereses que son parcialmente contrapuestos. Las distintas consecuencias de las decisiones y acciones de un líder complican la evaluación del liderazgo eficaz. Las mismas acciones que benefician a los seguidores de cierta manera también pueden perjudicarlos de otras formas o en un momento posterior. Las mismas acciones que promueven los intereses de algunos seguidores pueden ser contrarias a los intereses de otros. Hacer lo que es mejor para los propietarios no siempre es lo mejor para los empleados, consumidores, la comunidad, la economía nacional o el medio ambiente. Los esfuerzos para equilibrar los valores e intereses contrapuestos implican juicios de valor subjetivos sobre los derechos, responsabilidades, procesos debidos y responsabilidades sociales. Cuando los intereses de las partes interesadas son incompatibles, es más difícil evaluar el liderazgo ético.

La perspectiva tradicional es que los directivos de las organizaciones empresariales son agentes que representan los intereses de los propietarios para lograr el éxito económico de la organización. Desde esta perspectiva, el liderazgo ético se satisface maximizando los resultados económicos que benefician a los propietarios al tiempo que no se hace nada que esté estrictamente prohibido por las leyes o las normas morales. Por ejemplo, la decisión de trasladar una fábrica manufacturera de Kansas a México sería considerada ética si mejora significativamente los beneficios, independientemente de los efectos sobre los empleados de la fábrica o sobre la economía local. La búsqueda de beneficios a corto plazo suele utilizarse como excusa para tomar decisiones estratégicas que perjudican a las partes interesadas que no son los accionistas, que buscan un rápido incremento de la cotización de sus acciones.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Otra perspectiva muy distinta es que los directivos deberían servir a múltiples partes interesadas dentro y fuera de la organización (Block, 1993; Gini, 1998; Greenleaf, 1977; O'Toole, 1995; Sharp-Paine, 1994). Desde esta perspectiva, los juicios de valor sobre el liderazgo ético deben tener en cuenta el grado en que un líder equilibra e integra los intereses de las distintas partes interesadas dentro de las restricciones impuestas por las obligaciones legales y contractuales. Una orientación integradora parece más ética que respaldar a una facción que proporciona la mayor ganancia personal para el líder, enfrentar a los partes interesadas entre sí (por ejemplo, promoviendo estereotipos negativos y la falta de confianza mutua), o intentar ignorar conflictos de intereses importantes. El siguiente incidente, descrito por Nielsen (1989), porciona un ejemplo de un planteamiento integrador.

> El director de división de una empresa fabricante de productos derivados del papel tenía un problema de difícil solución. La alta dirección había decidido cerrar algunas fábricas salvo que se pudieran reducir sus costes de explotación. Al directivo le preocupaba que la reducción de costes impidiera que las fábricas pudieran cumplir las exigencias gubernamentales de control de la contaminación. Sin embargo, salvo que se redujeran los costes, se cerrarían las fábricas, perjudicando gravemente a la economía de la comunidad local. El directivo decidió buscar una solución integradora en la que todo el mundo saliera ganando. Pidió a los empleados de investigación e ingeniería en su división que buscaran la manera de hacer que las fábricas fueran más eficientes al tiempo que se reducía la contaminación. Pidió a los empleados de operaciones y finanzas de su división que estimaran cuánto costaría construir mejores fábricas y cuándo se alcanzaría el umbral de rentabilidad. Cuando se encontró una buena solución, negoció un acuerdo con la alta dirección para implementar el plan.

La concepción del liderazgo como un sirviente o servidor es atractiva, pero suele ser difícil aplicarla. Cuando las distintas partes interesadas tienen objetivos incompatibles es posible que no se pueda encontrar una solución integradora. Se producen dificultades adicionales cuando las partes interesadas desean alcanzar objetivos que son inmorales o contrarios a sus mejores intereses propios, y cuando las partes interesadas esperan que el líder utilice cualquier método necesario para alcanzar los objetivos deseados. Incluso cuando los seguidores están de acuerdo sobre los objetivos y consideran que los métodos están justificados, el efecto puede ser un perjuicio para individuos que no son considerados como partes interesadas legítimas. La historia está llena de ejemplos de líderes que provocaron grandes padecimientos y miserias en su búsqueda exclusiva de objetivos virtuosos (Price, 2003).

Fomento de la ética frente a la oposición a las prácticas inmorales

Algunos autores hacen una distinción entre hacer cosas que promueven y fomentan las prácticas éticas y hacer cosas para oponerse a actividades o decisiones inmorales (por ejemplo, Nielsen, 1989). En la Tabla 14-2 se muestran ejemplos de cada planteamiento. Los dos planteamientos no son mutuamente excluyentes, y se pueden utilizar ambos de manera simultánea.

Los líderes pueden hacer muchas cosas para promover las prácticas éticas en las organizaciones. Las propias acciones del líder proporcionan un ejemplo de conducta ética a imitar por los individuos que lo admiran y que se identifican con él. Los líderes pueden definir normas claras y líneas directrices para abordar las cuestiones éticas (por ejemplo, ayudar a definir un código de conducta ética), proporcionar oportunidades para que los individuos reciban asesoría sobre cómo abordar las cuestiones éticas (por ejemplo, poner un número de atención telefónica al respecto), e iniciar debates sobre cuestiones éticas para que sean más prominentes. Los líderes pueden reforzar la conducta ética incluyéndola en los criterios que se utilizan para evaluar y recompensar el rendimiento de los seguidores. El líder puede ayudar a mediar en los conflictos de forma coherente con las normas éticas y la justicia del procedimiento. Resulta adecuado buscar una solución integradora pero, incluso cuando no se puede

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 14-2 Dos facetas del liderazgo ético

Promoción de un ambiente ético

- Predique con el ejemplo de una conducta ética en sus propias acciones.
- Facilite el desarrollo y la divulgación de un código de conducta ética.
- Incite debates con los seguidores y colaboradores sobre la ética y la integridad.
- Reconozca y recompense la conducta ética de los demás.
- Asuma riesgos personales para defender soluciones morales a los problemas.
- Ayude a los demás a encontrar soluciones justas y éticas a los conflictos.
- Ponga en marcha servicios de apoyo (por ejemplo, una línea de asistencia telefónica sobre cuestiones éticas, un grupo asesor online).

Oposición a prácticas inmorales

- Niéguese a compartir los beneficios provenientes de actividades inmorales.
- Niéguese a aceptar trabajos que impliquen actividades inmorales.
- Intente desanimar las acciones inmorales de los demás.
- Opóngase públicamente a las políticas inmorales o injustas de la organización.
- Opóngase a las decisiones inmorales e intente revertirlas.
- Informe a las autoridades pertinentes sobre productos peligrosos o prácticas perniciosas.
- Ayude a otros que se oponen a las decisiones o prácticas inmorales.

identificar una, sigue siendo deseable promover la confianza, la justicia y el respeto mutuo entre las distintas facciones.

La oposición a las prácticas inmorales también puede adoptar muchas formas distintas (Nielsen, 1989). Los ejemplos incluyen negarse a cumplir con trabajos o normas inmorales, amenazar con quejarse a la alta dirección o interponer quejas ante ella, amenazar con hacer públicas las prácticas inmorales a los agentes externos, y revelar las prácticas inmorales a los agentes externos o a los organismos reguladores. La oposición a las prácticas inmorales suele ser un curso de acción difícil y arriesgado. El defenderse contra las injusticias y oponerse a las prácticas inmorales puede poner al individuo en peligro de padecer represalias de otros individuos poderosos de la organización. Muchos delatores descubren que sus acciones culminan en la pérdida de su puesto de trabajo y en su fracaso profesional. Para oponerse con éxito a las prácticas inmorales puede ser necesario utilizar tácticas éticamente cuestionables, como la coerción, el engaño y la manipulación. La utilización de estas tácticas con fines éticos puede aumentar involuntariamente la legitimidad de utilizar ese mismo tipo de tácticas con fines inmorales. Así pues, la decisión de si el fin justifica los medios puede convertirse en un dilema difícil para los líderes que quieren acabar con las prácticas inmorales.

Determinantes del liderazgo ético

Una interesante pregunta de la investigación es la razón por la que hay diferencias de conducta ética entre los líderes. Una explicación proviene de las teorías sobre el desarrollo moral cognitivo. Kohlberg (1984) propuso un modelo para describir cómo progresan los individuos a través de seis etapas secuenciales de desarrollo moral a medida que van creciendo desde la infancia hasta la edad adulta. Con cada etapa sucesiva, el individuo desarrolla una mayor comprensión de los principios de justicia, responsabilidad social y derechos humanos. En el nivel inferior de desarrollo moral la motivación

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

principal es el interés personal y la satisfacción de las necesidades propias. En el nivel intermedio de desarrollo moral, la motivación fundamental consiste en satisfacer las expectativas del papel y las normas sociales determinadas por grupos, organizaciones y la sociedad. En el máximo nivel de desarrollo moral, la motivación fundamental consiste en el satisfacer los valores y principios morales internalizados. Un individuo que se encuentra en este nivel puede desviarse de las normas y correr el riesgo de padecer un rechazo social, una pérdida económica y un castigo físico, para alcanzar un importante objetivo ético.

A diferencia del proceso de maduración físico, el desarrollo moral no es inevitable, y algunos individuos terminan estancados en determinada etapa. Como se ha señalado anteriormente, la etapa de desarrollo moral es una de las bases utilizadas para evaluar a los líderes individuales. Un líder que tiene una elevada puntuación en desarrollo moral suele ser considerado como un individuo más ético que otro que se encuentra en un nivel de desarrollo inferior. Parte de la investigación indica que el desarrollo moral cognitivo está relacionado con las decisiones éticas que se toman en las organizaciones empresariales (por ejemplo, Trevino, 1986; Trevino y Youngboood, 1990). La formación específica basada en este modelo puede utilizarse para ayudar a los individuos a ascender a un nivel superior de desarrollo moral cognitivo.

El liderazgo ético también está relacionado con las necesidades individuales y los rasgos de la personalidad de los líderes (Mumford, Gessner, Connelly, O'Connor y Clifton, 1993; O'Connor, Mumford, Clifton, Gessner y Connelly, 1995). Es más probable que se produzca una conducta destructora orientada a uno mismo en el caso de los líderes que tienen rasgos de la personalidad como un elevado narcisismo, una escasa madurez emocional, una orientación de locus de control externo, y una orientación de poder personalizado. Este tipo de líder tiene más probabilidades de pensar que los demás individuos no son dignos de su confianza y de considerarlos como objetos a los que puede manipular para su beneficio personal. El líder utiliza el poder para explotar a los demás y avanzar en su propia carrera en vez de intentar alcanzar los objetivos de la organización.

La conducta ética se produce en un contexto social, y puede estar muy influida por las características de la situación (Trevino, 1986; Trevino, Butterfield y McCabe, 1998). La conducta inmoral es más probable en organizaciones con una elevada presión para aumentar la productividad, una intensa competencia para recibir recompensas y promociones, un fuerte énfasis en la obediencia a la autoridad, fuerte poder del cargo de los líderes, y una falta de fuertes valores y normas culturales sobre la conducta ética y la responsabilidad individual.

La personalidad del líder y su desarrollo moral cognitivo interactúan con las características de la situación para determinar la conducta ética e inmoral. Es decir, se puede explicar mejor la conducta ética si se tienen en cuenta tanto las características del individuo como las de la situación, en vez de tener solamente en cuenta una de estas variables. Los líderes emocionalmente maduros con un alto grado de desarrollo moral cognitivo tienen más probabilidades de poder resistirse a la presión social para que utilicen prácticas destructivas o inmorales.

Investigación futura sobre el liderazgo ético

La investigación empírica sobre las cuestiones éticas del liderazgo es un tema relativamente nuevo, y todavía queda mucho por aprender al respecto. Kahn (1990) propuso un orden del día para investigar cuestiones que ayudarían a cerrar el aparente vacío entre conceptos normativos (definición de la conducta ética) y conceptos contextuales (las condiciones que influyen sobre la conducta ética). El objetivo es lograr un conocimiento que refuerce tanto la teoría como la práctica de la conducta ética en las organizaciones. Los ejemplos de las preguntas relevantes de la investigación incluyen el lenguaje utili-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

zado para enmarcar y comunicar las cuestiones éticas, las condiciones en las que es probable que se produzcan conversaciones sobre ética, el proceso por el que se resuelven los dilemas y desacuerdos sobre las mismas, el proceso por el que se adaptan los principios éticos a las condiciones cambiantes, y la forma en que los líderes influyen sobre la sensibilización, el diálogo y el consenso sobre cuestiones éticas. También es importante estudiar cómo puede afectar la influencia del líder sobre los valores éticos de la cultura de una organización a resultados importantes, como el compromiso y la lealtad de los miembros (Dickson, Smith, Grojean y Ehrhart, 2001).

Género y liderazgo

Un tema de gran interés entre los profesionales y los académicos es la posible diferencia entre los hombres y mujeres en cuanto a la conducta y eficacia del liderazgo. Un tema relacionado de gran importancia es la razón por la que se mantiene una discriminación contra las mujeres en la elección de los líderes. Esta sección del capítulo analizará brevemente ambos temas y revisará lo que se ha aprendido sobre los géneros y el liderazgo.

Discriminación por géneros

La discriminación generalizada queda claramente patente en el reducido número de mujeres que ostentan importantes cargos de liderazgo de alto nivel en la mayoría de los distintos tipos de organizaciones. La fuerte tendencia a favorecer a los hombres respecto a las mujeres para ostentar cargos de alto liderazgo ha sido apodada como el techo de cristal. Según Adler (1996), en 1995 aproximadamente el 5 por ciento de las naciones tenía como Jefe de Estado a una mujer (por ejemplo, primer ministro, presidente). El número de mujeres en altos cargos ejecutivos en las grandes organizaciones empresariales también es muy reducido (3 por ciento) aunque está aumentando paulatinamente (Ragins, Townsend y Mattis, 1998). Si no hubiera ninguna discriminación de género, el número de mujeres en altos cargos ejecutivos en las empresas y los gobiernos debería aproximarse al 50 por ciento.

A lo largo del siglo XX, la discriminación de género fue respaldada por antiguas creencias de que los hombres estaban más cualificados que las mujeres para ostentar cargos de líder. Estas creencias incluían un supuesto sobre los rasgos y habilidades necesarios para un liderazgo eficaz en las organizaciones (teorías implícitas), los supuestos sobre las diferencias innatas entre hombres y mujeres (estereotipos de género) y los supuestos sobre la conducta adecuada de hombres y mujeres (expectativas del papel). No hay ninguna evidencia empírica que respalde estas creencias, y actualmente existen leyes en varios países, incluyendo Estados Unidos, para frenar la discriminación de género en la elección de los líderes. Las leyes contra la discriminación parten de la premisa de que los hombres y las mujeres están igualmente cualificados para ostentar cargos de liderazgo en las organizaciones empresariales. No obstante, la creencia de que los varones están mejor cualificados para ser líderes persiste en segmentos de la población.

Teorías implícitas. Las creencias sesgadas sobre las habilidades y conductas necesarias para un liderazgo eficaz son una de las razones de la discriminación de género. Durante mucho tiempo se supuso que los líderes eficaces tenían que tener confianza en sí mismos, estar orientados a las tareas, ser competitivos, objetivos, decisivos y asertivos, todo ello considerados tradicionalmente como atributos masculinos (Schein, 1975; Stogdill, 1974). Como se ha demostrado en los capítulos anteriores, el liderazgo eficaz también requiere fuertes habilidades interpersonales, inquietud por lograr la cooperación, relaciones de confianza y aplicación de conductas que han sido consideradas tradicionalmente como

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

femeninas (por ejemplo, una conducta alentadora, de desarrollo, de delegación de poder). Estos valores, habilidades y conductas siempre fueron relevantes para el liderazgo eficaz, pero ahora son más importantes que antaño debido a las cambiantes condiciones que operan en las organizaciones (*véanse* los Capítulos 2 y 7). A medida que las concepciones populares del liderazgo eficaz se hacen más precisas y exhaustivas, las expectativas del papel de los líderes pierden el sesgo por géneros. El rápidamente creciente número de libros sobre el liderazgo dirigidos a los profesionales en los últimos años puede ayudar a crear una concepción popular más precisa de los rasgos, habilidades y conductas relevantes.

Estereotipos y expectativas del papel. La discriminación de género en la elección de los líderes también refleja la influencia de estereotipos populares y expectativas del papel de hombres y mujeres. Durante mucho tiempo se supuso que las mujeres eran incapaces, o no querían, utilizar conductas masculinas consideradas esenciales para el liderazgo eficaz. Algunos estudios de laboratorio han concluido que incluso cuando las mujeres líderes aplican conductas masculinas, se las evalúa menos favorablemente que a los varones que las utilizan (por ejemplo, Eagly, Makhijani y Klonsky, 1992; Rojahn y Willemsen, 1994). Sin embargo, los efectos de los estereotipos sobre los géneros en la evaluación de las directivas femeninas pueden quedar exagerados en los estudios de laboratorio con estudiantes. La experiencia de trabajar con hombres y mujeres líderes durante cierto periodo de tiempo puede reducir los efectos de los estereotipos de género sobre la evaluación de los líderes (Powell, 1990). A medida que cambian con el tiempo los estereotipos sobre los géneros en la población general, probablemente perderán importancia como fuente de expectativas sesgadas del papel para los líderes. Por desgracia, es posible que los estereotipos sobre los géneros estén cambiando más despacio de lo que quisiéramos, sobre todo entre los directivos varones (Brenner, Tomkiewicz y Schein, 1989; Powell, Butterfield y Parent, 2002).

Otras explicaciones. Se han sugerido otras posibles razones de la existencia de un techo de cristal (Ragins *et al.*, 1998; Tharenou, Latimer y Conroy, 1994), incluyendo: (1) falta de oportunidades para lograr experiencia y visibilidad en el tipo de cargos que facilitarían la promoción, (2) mayores estándares de rendimiento para las mujeres que para los hombres; (3) exclusión de las mujeres de las redes informales que facilitan la promoción, (4) falta de ánimos y oportunidades de actividades de desarrollo, (5) falta de oportunidades de un tutelaje eficaz, (6) dificultades creadas por las obligaciones familiares, (7) falta de una acción enérgica por parte de la alta dirección para garantizar la igualdad de oportunidades, y (8) esfuerzos intencionados realizados por algunos hombres para mantener el control de los cargos de mayor poder para ellos mismos. Las explicaciones no son mutuamente excluyentes, y se pueden combinar para crear un ambiente empresarial inhóspito para las directivas. Hasta la fecha, no hay suficiente investigación disponible para determinar la importancia relativa de los distintos factores y cómo se relacionan entre sí para crear barreras a la promoción de las mujeres.

Ventaja femenina. Una controversia más reciente es la que se encuentra alimentada por las afirmaciones de que es más probable que las mujeres tengan los valores y habilidades necesarios para el liderazgo eficaz en las organizaciones modernas (Book, 2000; Carr-Rufino, 1993; Grant, 1988; Hegelsen, 1990; Rosener, 1990). Los defensores de la teoría de la ventaja femenina sostienen que a las mujeres les preocupa más la creación del consenso, incluir a todo el mundo y las relaciones interpersonales; están más dispuestas a desarrollar y cuidar de los subordinados y compartir el poder con ellos. Al igual que la afirmación anterior de que los hombres están más cualificados como líderes, las afirmaciones sobre la ventaja femenina parecen basarse en supuestos débiles y en estereotipos exagerados sobre los géneros. La evaluación de las afirmaciones sobre la superioridad de un género en términos del liderazgo requiere un cuidadoso análisis de las conclusiones provenientes de la investigación empírica.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Investigación sobre las diferencias de género

Muchos estudios han comparado a hombres y mujeres líderes en cuanto a su conducta de liderazgo. Las revisiones de esta investigación sobre el género y el liderazgo no alcanzan resultados concluyentes (por ejemplo, Bass, 1990; Dobbbins y Platz, 1986; Eagly, Darau y Makhijani, 1995; Eagly y Johnson, 1990; Powell, 1993). Algunos revisores concluyen que no hay ninguna evidencia de que existan importantes diferencias de género en las conductas o habilidades de liderazgo. Otros, concluyen que hay diferencias relacionadas con el género para algunas conductas y habilidades en algunas situaciones. Un debate reciente publicado en *Leadership Quarterly* muestra la complejidad de los temas y el grado en que los académicos no se ponen de acuerdo (Eagly y Carli, 2003a, 2003b, Vecchio, 2002, 2003).

Muchos de los primeros estudios sobre las diferencias de género en la conducta de liderazgo abordaban las conductas de tareas y de relaciones. Eagly y Johnson (1990) realizaron un meta-análisis de los estudios sobre el género con directivos reales y no identificaron diferencias de género en la práctica de la conducta orientada a las tareas o de la conducta alentadora. Sin embargo, el estudio sí que concluyó que el liderazgo participativo era utilizado ligeramente más por las mujeres que por los hombres. En un meta-análisis más reciente (Eagly, Johannesen-Schmidt y Van Engen, 2003) las mujeres utilizaban algo más la conducta del liderazgo transformador que los hombres, y la principal diferencia era una consideración individualizada, que incluía una conducta alentadora y esfuerzos por desarrollar las habilidades y la confianza de los subordinados. Los resultados del liderazgo transaccional no eran concluyentes. Las mujeres utilizaban más la conducta de recompensas contingentes, y los hombres utilizaban ligeramente más la dirección pasiva por excepción.

Los resultados de los estudios sobre las diferencias de género en la eficacia del liderazgo también son contradictorios. Un meta-análisis realizado por Eagly y sus colaboradores (1995) concluyó que no había una diferencia general entre la eficacia de los directivos y las directivas. Sin embargo, cuando se identificaban los requisitos del papel de los distintos tipos de cargos directivos, los directivos eran más eficaces que las directivas en los cargos que requerían importantes habilidades de tarea, y las directivas eran más eficaces en los cargos que requerían fuertes habilidades interpersonales. Puesto que la mayoría de los cargos de liderazgo requiere ambos tipos de habilidades, es improbable que el género permita predecir la eficacia del liderazgo en estos cargos.

Las graves limitaciones de gran parte de la investigación sobre las diferencias de género complican la interpretación de los resultados (Lefkowitz, 1994). Como se señaló en el Capítulo 2, los estudios comparativos tienden a estar contaminados por variables exógenas. El género suele estar correlacionado con otras variables que se sabe que afectan a la conducta del líder (por ejemplo, escalafón, función, antigüedad en el cargo, tipo de organización). Si no se miden estas variables y se controlan sus efectos, cualquier diferencia de conducta será atribuida al género. Por desgracia, la mayoría de los estudios que refieren diferencias entre hombres y mujeres no controla este tipo de contaminación.

Los resultados de los estudios sobre las diferencias de género en el liderazgo también están distorsionados por la exageración de diferencias triviales. En los estudios comparativos, una diferencia estadísticamente significativa tiene poco interés y la magnitud de la diferencia es relativamente pequeña, porque las diferencias entre las propias mujeres (y entre los propios hombres) son mucho mayores que la diferencia media entre hombres y mujeres. El conocimiento del género del líder no tiene ninguna utilidad práctica para predecir la conducta del individuo cuando las diferencias de género son pequeñas. Por desgracia, es común referir contrastaciones de diferencias estadísticas sin referir el efecto magnitud. Los estudios que no consiguen proporcionar una evidencia empírica de la significatividad práctica así como de la significatividad estadística perpetúan los estereotipos exagerados sobre hombres y mujeres.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

La utilidad de los meta-análisis para resumir la investigación es limitada cuando los resultados publicados en la literatura no son representativos. La valoración de las diferencias de género constituye en contadas ocasiones el objetivo fundamental de realizar estudios de campo sobre el liderazgo, y el género suele ser únicamente una de las diversas variables demográficas que se miden. Puesto que las diferencias de género son un tema popular, las relaciones significativas serán referidas con más frecuencia que las que no son significativas. Así pues, una diferencia de género significativa pero pequeña en un meta-análisis puede deberse tanto a un muestreo no representativo como a confusiones.

Es esencial descubrir las razones de cualquier diferencia identificada entre los hombres y las mujeres en la conducta o eficacia del liderazgo. Una posible explicación es que las diferencias con base biológica reforzadas por el trato diferencial durante la infancia hacen que los hombres y mujeres tengan distintos valores, rasgos, habilidades y forma de abordar las situaciones. Otra posible explicación es que los distintos estereotipos sobre los hombres y las mujeres provocan distintas expectativas del papel, que influyen sobre la conducta de liderazgo así como sobre la percepción y evaluación que hacen los demás de la conducta. Aunque no son mutuamente excluyentes, las dos explicaciones tienen distintas repercusiones para la selección y formación de los líderes. Por desgracia, la mayoría de los estudios sobre las diferencias de género en el liderazgo no consigue analizar las posibles razones de dichas diferencias. A falta de esta evidencia, es más probable que la gente atribuya las diferencias de género a factores biológicos sin datos que a los estereotipos y sesgos que se podrían cambiar.

Teniendo en cuenta tanto las conclusiones como las limitaciones de la investigación sobre las diferencias de género en el liderazgo, las conclusiones alcanzadas por Powell (1990, pág. 74) siguen pareciendo adecuadas:

> No hay demasiadas razones para creer que las mujeres o los hombres pueden ser mejores directivos, o que las mujeres y los hombres son distintos tipos de directivos. Por el contrario, es probable que haya directivos excelentes, medios y malos en cada uno de los géneros. El éxito en el actual mercado sumamente competitivo requiere que las organizaciones aprovechen al máximo los talentos de que disponen. Para ello, tienen que identificar, desarrollar, fomentar y promover a los directivos más eficaces, independientemente de cuál sea su género.

Liderazgo en distintas culturas

La mayor parte de la investigación sobre el liderazgo durante el último medio siglo se realizó en Estados Unidos, Canadá y Europa Occidental. Sin embargo, durante la última década ha aumentado rápidamente el interés en el liderazgo en múltiples culturas y la investigación sobre el liderazgo en culturas no occidentales (Dickson, Den Hartog y Michelson, 2003; Dorfman, 2003). Una cuestión importante es el grado en que se pueden generalizar las teorías sobre el liderazgo desarrolladas y contrastadas en una cultura a otras distintas. Un tema relacionado es la identificación de las analogías y diferencias de las prácticas directivas en los distintos países. Esta sección del capítulo analiza diversos aspectos del liderazgo multicultural, incluyendo la importancia de la investigación multicultural, el proceso por el que la cultura influye sobre las percepciones y la conducta del liderazgo, los tipos de investigaciones multiculturales sobre el liderazgo, los problemas para realizar este tipo de investigaciones, los ejemplos de la misma y algunas conclusiones.

Importancia de la investigación multicultural

La investigación multicultural sobre el liderazgo es importante por varias razones (Dorfman, 1996; House, Wright y Aditya, 1997). La creciente globalización de las organizaciones hace que sea más

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

importante aprender sobre el liderazgo eficaz en las distintas culturas. Los líderes tienen que afrontar cada vez más la necesidad de influir sobre individuos provenientes de otras culturas, y la influencia de éxito requiere una buena comprensión de las mismas. Los líderes también tienen que ser capaces de comprender cómo se ven a sí mismos e interpretan sus acciones los individuos provenientes de distintas culturas. Para comprender estas cuestiones, es esencial validar una teoría del liderazgo en culturas que son distintas a la cultura en la que se desarrolló la teoría. Algunos aspectos de una teoría sobre el liderazgo pueden ser relevantes para todas las culturas, pero puede que otras facetas sólo se puedan aplicar a determinado tipo de cultura.

La investigación multicultural también exige que los investigadores tengan en cuenta una gama de variables y procesos más amplia de la habitual, lo que puede proporcionar nuevas perspectivas y mejorar las teorías sobre el liderazgo. La investigación para desarrollar o validar una taxonomía sobre la conducta del liderazgo en las distintas culturas puede revelar nuevas facetas de la conducta que son relevantes para el liderazgo eficaz. El análisis de las diferencias multiculturales puede hacer que los investigadores presten más atención a los posibles efectos de las variables circunstanciales que no se suelen incluir en las actuales teorías del liderazgo (por ejemplo, la religión, el idioma, la historia, las leyes, los sistemas políticos y las subculturas étnicas). Finalmente, la investigación multicultural plantea algunos retos metodológicos únicos que pueden dar lugar a unos procedimientos mejorados para la recopilación y análisis de los datos.

Influencias culturales sobre la conducta de liderazgo

Los valores y tradiciones culturales pueden influir sobre las actitudes y conductas de los directivos de distintas formas (Adler, 1997; Fu y Yukl, 2000; House *et al.*, 1997; Lord y Maher, 1991). Es probable que los valores sean internalizados por los directivos que han crecido en determinada cultura, y estos valores influirán sobre las actitudes y conductas de forma que puede que no sean conscientes. Además, los valores culturales están reflejados en las normas sociales sobre la forma en que se relacionan los individuos entre sí. Las normas culturales especifican las formas de conducta de liderazgo aceptables y, en algunos casos, pueden estar formalizadas como leyes sociales que limitan la utilización del poder para influir sobre las decisiones y acciones de los demás. Independientemente de que hayan internalizado los valores culturales sobre la conducta de influencia, la mayoría de los directivos cumplirán las normas sociales. Una razón es que la desviación de una norma social puede dar lugar a un menor respeto y a presión social por parte de otros miembros de la organización. Otra razón de la conformidad con las normas sociales es que la utilización de una conducta inaceptable minará probablemente la eficacia de la conducta.

La conducta de liderazgo está influida por otras variables circunstanciales además de la cultura nacional (Bass, 1990; House *et al.*, 1997). Algunos ejemplos incluyen las características de la organización (por ejemplo, tipo de organización, tamaño, cultura y ambiente) y por las características del cargo directivo (por ejemplo, escalafón y función del directivo, poder del cargo y autoridad). Los determinantes culturales y no culturales de la conducta no siempre son congruentes. Algunas variables circunstanciales pueden tener un efecto paralelo en las distintas culturas, pero puede que otras interactúan con la cultura nacional de forma compleja.

Incluso cuando algunos tipos de conducta del liderazgo no están claramente respaldados por las tradiciones y los valores culturales prevalecientes en un país, eso no significa necesariamente que estas conductas serán ineficaces si se utilizan con más frecuencia. Es posible que los directivos que tienen poca experiencia con determinado tipo de conducta de liderazgo no comprendan lo eficaz que puede llegar a ser (House *et al.*, 1997). Finalmente, es importante recordar que los valores y tradiciones en una cultu-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

ra nacional pueden cambiar con el tiempo, igual que cambia la cultura de una organización. Por ejemplo, los países en los que se sustituyen los sistemas políticos tradicionales autocráticos por sistemas democráticos terminarán probablemente aceptando el liderazgo participativo y la delegación de poder en las organizaciones. Se puede esperar que los países en los que la fuerte diferenciación por género se sustituye por la igualdad de géneros terminen aceptando más las prácticas de liderazgo que reflejan atributos femeninos tradicionales (por ejemplo, cuidar a los subordinados, promover su desarrollo y crear relaciones de cooperación). A medida que cambian los valores, es probable que las creencias sobre las habilidades y conductas necesarias para un liderazgo eficaz cambien también de forma coherente.

Tipos de investigación y dificultades

Como en el caso de la investigación sobre el liderazgo realizada en una única cultura, gran parte de la investigación multicultural sobre el liderazgo hace referencia a la conducta del líder. El creciente cuerpo de investigación multicultural ha analizado cuatro tipos de preguntas de la investigación (Brett, Tinsley, Janssens, Barsness y Lytle, 1997): (1) diferencias de la conceptuación de la conducta de liderazgo definida por los factores de la estructura o prototipos del liderazgo; (2) diferencias en cuanto a las creencias sobre la conducta del liderazgo eficaz; (3) diferencias del patrón real de la conducta del liderazgo en cada país; y (4) diferencias en la relación de la conducta del liderazgo con los resultados como la satisfacción de los subordinados, su motivación y su rendimiento. En cuanto a este último tema, se considera que la cultura es una variable moderadora más que un determinante directo de la conducta de liderazgo.

Hay varios problemas metodológicos que hacen que la investigación multicultural sea especialmente difícil: (1) falta de equivalencia en el significado de las medidas desarrolladas en un país y utilizadas posteriormente en otros; (2) confusión de los efectos de las variables demográficas y circunstanciales que no están controladas en el muestreo o en el análisis de covarianzas; (3) sesgos de las respuestas que difieren en las distintas culturas (por ejemplo, hay una mayor tendencia central en algunos países asiáticos); (4) diferencias estadísticamente significativas que son demasiado débiles como para tener ninguna significatividad práctica; y (5) falta de muestras representativas de las que generalizar en los países con grandes diferencias regionales. La utilidad de muchos estudios multiculturales está limitada porque no consiguen reconocer estos problemas y abordados de manera adecuada.

Incluso en el caso de los estudios bien diseñados, suele ser difícil interpretar los resultados. Muchos estudios no consiguen incluir variables que explican la razón de las diferencias multiculturales en el liderazgo. Por ejemplo, es útil saber que determinado tipo de conducta de liderazgo tiene efectos más potentes en determinada cultura, pero todavía sería mejor saber por qué. La interpretación de los resultados también se complica por las diferencias culturales de los valores supuestos subyacentes sobre la naturaleza humana y sobre las organizaciones (Boyacigiller y Adler, 1991). Para minimizar este tipo de problemas, resulta aconsejable que el equipo investigador esté formado por representantes cualificados de las distintas culturas.

Finalmente, el marco conceptual que se utiliza para describir las dimensiones culturales afecta a la interpretación de los resultados de la investigación multicultural sobre el liderazgo. La identificación de dimensiones de valor adecuadas es, en sí, un reto difícil. Se han propuesto distintos conjuntos de dimensiones (por ejemplo, Hofstede, 1980; 1993; House *et al.*, 1997; Schwartz, 1992; Trompenaars, 1993), pero los académicos todavía no se han puesto de acuerdo sobre sus méritos relativos. Se ha utilizado la taxonomía de Hofstede con más frecuencia en la investigación multicultural sobre el liderazgo (*véase* la Tabla 14-3). Todas las taxonomía actuales padecen limitaciones, y los investigadores siguen buscando una forma más exhaustiva y útil de describir las dimensiones culturales.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 14-3 Ejemplos de dimensiones culturales

Distancia al poder: el grado en que los individuos aceptan las diferencias de poder y estatus. En una cultura con una notable distancia del poder, los líderes tienen más autoridad, tienen derechos y privilegios especiales, son menos accesibles y no se espera que compartan el poder con los subordinados.

Elevada: Rusia, China, Filipinas, México, Venezuela, India.
Media: Holanda, Italia, Paquistán, Japón, España, Grecia.
Baja: Israel, Austria, Dinamarca, Inglaterra, Nueva Zelanda, Estados Unidos.

Individualismo: el grado en que las necesidades de autonomía de los individuos son más importantes que las necesidades colectivas de la unidad de trabajo o la sociedad. En las culturas individualistas, se identifica más a los individuos por sus propios logros que por su pertenencia a un grupo o sus contribuciones a éxitos colectivos, y los derechos individuales son más importantes que las responsabilidades sociales.

Elevado: Estados Unidos, Holanda, Inglaterra, Australia, Canadá, Bélgica.
Medio: Rusia, Japón, Austria, Israel, España, India.
Bajo: China, Indonesia, Tailandia, Paquistán, Hong Kong, Venezuela.

Evitación de la incertidumbre: el grado en que los individuos se sienten cómodos con situaciones ambiguas y la incapacidad de predecir los acontecimientos futuros. En las culturas con una elevada evitación de la incertidumbre se tiene más miedo a lo desconocido, la seguridad y estabilidad son más importantes, se evita el conflicto, se valoran más los planes y previsiones y hay un mayor énfasis en las reglas y normas formales.

Elevada: Japón, Francia, Rusia, Argentina, España, Bélgica.
Media: China, Holanda, Suiza, Paquistán, Taiwán, Finlandia.
Baja: Singapur, Hong Kong, Dinamarca, Inglaterra, Suecia, Estados Unidos.

Igualdad de género: el grado en que los hombres y las mujeres reciben un trato paritario, y se considera que las características masculinas y femeninas son igualmente importantes y deseables. En las culturas con una gran igualdad de género los papeles sexuales no están claramente diferenciados, los puestos de trabajo no se segregan en función del género, y los atributos como la compasión, empatía e intuición son tan importantes como la aseveración, la competitividad y la racionalidad objetiva.

Elevada: Dinamarca, Noruega, Finlandia, Suecia, Holanda, Chile.
Media: Canadá, Indonesia, Israel, Francia, India, China.
Baja: Japón, Austria, Italia, México, Venezuela, Suiza.

Nota: La elección de los países se basa fundamentalmente en las conclusiones de la investigación realizada por Hoftede (1980). Observe que la igualdad de género es la inversa de la dimensión masculino/femenino de Hofstede.

Diferencias multiculturales en el liderazgo

La investigación multicultural identifica tanto analogías como diferencias entre los países respecto a las creencias sobre el liderazgo eficaz, los patrones de conducta del liderazgo, y la aplicación de prácticas directivas concretas (Dickson *et al.,* 2003; Dorfman, 2003; Hofstede, 2001; Trompenaars, 1993). Algunas diferencias multiculturales incluyen análisis cuantitativos de las calificaciones realizadas mediante cuestionarios sobre la conducta para determinar el tipo de conducta que se utiliza más en una cultura o país que en otro. Por ejemplo, Dorfman y colaboradores (1997) concluyeron que los directivos estadounidenses recurrían más al liderazgo participativo que los directivos de México o Corea. Sin embargo, una comparación cuantitativa de escala implica que se complica el diseño de los cuestionarios de descripción de la conducta por problemas metodológicos como la confusión y la falta de equi-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

valencias (Peng, Peterson y Shyi, 1991). Por ejemplo, se pueden obtener puntuaciones inferiores en un país porque las partidas relativas a la conducta tienen ahí un significado distinto, o porque los encuestados de esa cultura suelen dar calificaciones extremas en un cuestionario.

Otros estudios multiculturales intentan identificar las diferencias cualitativas en la forma en que se realiza determinado tipo de conducta en cada país. Por ejemplo, un estudio (Podsakoff, Dorfman, Howell y Todor, 1986) concluyó que la conducta de recompensas positivas era importante para la eficacia del liderazgo en distintas culturas, pero el tipo de conducta recompensada, y la forma en que se utilizaban las recompensas, diferían en las distintas culturas. Otro estudio Smith, Misumi, Tayeb, Peterson y Bond, 1989) identificó diferencias en la forma en que los directivos daban órdenes y ofrecían retroalimentación a los subordinados. Era más probable que un directivo estadounidense recurriera a una reunión cara a cara para dar órdenes a los subordinados y para dar una retroalimentación negativa (crítica), mientras que es más probable que los directivos japoneses utilicen memorandos escritos para dar órdenes y canalicen la retroalimentación negativa a través de sus iguales.

Algunos estudios multiculturales analizaban las diferencias de la relación entre la conducta del liderazgo y los resultados como la satisfacción y el rendimiento de los subordinados. Por ejemplo, Scandura, Von Glinow y Lowe (1999) concluyeron que la conducta alentadora de los líderes estaba significativamente relacionada con la satisfacción de los subordinados y la eficacia del liderazgo en Estados Unidos, pero no en los países de Oriente Medio (Jordania y Arabia Saudita). Por el contrario, la conducta de estructuración por parte de los líderes estaba significativamente relacionada con ambos criterios en los países de Oriente Medio pero no en Estados Unidos.

Otro estudio (Dorfman *et al*., 1997) concluyó que el liderazgo directivo se relacionaba con el compromiso con la organización en México y Taiwán, pero no en Estados Unidos, Corea del Sur o Japón. El liderazgo alentador estaba relacionado con la satisfacción con el directivo en los cinco países, pero se identificaron diferencias entre culturas en la relación entre el liderazgo alentador y el rendimiento de los subordinados y el compromiso con la organización. La aplicación por parte del líder de las recompensas contingentes estaba relacionada con el compromiso de los subordinados con la organización en Estados Unidos, México y Japón, pero no en Corea o Taiwán. El liderazgo participativo estaba relacionado con el rendimiento de los subordinados en Estados Unidos, pero no en México o en Corea del Sur.

El proyecto GLOBE

El proyecto GLOBE es un estudio multicultural del liderazgo de 62 culturas distintas que representan a todas las grandes regiones del mundo (House *et al*., 2004). El proyecto incluye a 180 investigadores en distintos países que trabajan juntos en un esfuerzo coordinado a largo plazo. El objetivo del proyecto consiste en desarrollar una teoría con base empírica que describa las relaciones entre la cultura social, los procesos de las organizaciones y el liderazgo. Se están utilizando múltiples métodos de recopilación de datos, incluyendo cuestionarios, entrevistas, análisis de los medios, registros en archivos y medidas prescritas. La estrategia de muestreo y análisis está diseñada para tener en cuenta la influencia que ejerce la industria, el escalafón directivo y la cultura de la organización.

Una pregunta concreta de la investigación es el grado en que las distintas culturas tienen creencias análogas sobre los atributos y conductas de un líder eficaz. Los resultados preliminares indican que los siguientes atributos (rasgos, habilidades, conductas) son considerados como muy relevantes para el liderazgo eficaz en todas las culturas: integridad (honradez, ser digno de confianza, justo) visión (muestra previsión, planifica anticipadamente), inspirador (positivo, dinámico, alentador, motivador, genera confianza) decisivo, diplomático (negociador eficaz, busca soluciones en las que todo el mundo sale ganando), orientado a los logros, integrador de equipo y con habilidades administrativas. Algunos atributos

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

que varían mucho en cuanto a su relevancia en las distintas culturas son los siguientes: ambiciones, cautela, compasión, deseo de dominio, formalidad, independencia, indirecto, intuitivo, lógico, ordenado, asume riesgos, autoeficacia, autosacrificio, sensible, consciente del estatus y voluntarioso.

Los investigadores también han analizado la relación entre los atributos del líder y las dimensiones de los valores culturales. Por ejemplo, el tener una orientación a los equipos (ser colaborador, diplomático, integrador del equipo) era considerado más relevante para la eficacia del liderazgo en las culturas colectivistas que en las individualistas. El ser participativo se consideraba más relevante para la eficacia del liderazgo en las culturas con una baja distancia al poder y una baja evitación de la incertidumbre. El ser carismático (visionario, inspirador, decisivo y dispuesto a hacer autosacrificios) se consideraba más relevante en las culturas con una elevada orientación al rendimiento.

El proyecto GLOBE también está analizando la relación entre la cultura social, otras variables circunstanciales (la estrategia de la organización, la cultura, la tecnología, el tamaño y le incertidumbre del entorno), los procesos de liderazgo y la eficacia de la organización. La investigación incluye una descripción detallada y cualitativa de cada cultura, así como análisis de las variables cuantitativas. Los investigadores esperan utilizar experimentos de laboratorio y sobre el terreno para verificar las relaciones causales y moderar los efectos de la cultura nacional.

Gestión de la diversidad

La diversidad puede adoptar muchas formas, incluyendo diferencias de raza, identidad étnica, edad, género, educación, nivel socioeconómico y orientación sexual. El porcentaje de diversidad en la población activa está aumentando en Estados Unidos (Milliken y Martins, 1996). Algunas mujeres están asumiendo puestos de trabajo que estaban reservados tradicionalmente a los hombres, el número de trabajadores mayores está aumentando, y hay una mayor diversidad en cuanto a proveniencias étnicas, religiosas y raciales. El creciente número de empresas en participación, de fusiones y de alianzas estratégicas están uniendo a individuos de distintos tipos de organizaciones y culturas nacionales.

Como se ha señalado en capítulos anteriores, la diversidad ofrece beneficios y costes potenciales para el grupo o la organización (Cox y Blake, 1991; Milliken y Martins, 1996; Triandis *et al.*, 994). Una mayor variedad de perspectivas aumenta la creatividad, y el total aprovechamiento de una población activa diversa aumenta la cantidad de talentos disponibles para ocupar cargos importantes. Sin embargo, la diversidad también puede provocar una mayor falta de confianza y más conflictos, una menor satisfacción y una mayor rotación de los empleados. Así pues, la gestión de la diversidad es una responsabilidad importante de los líderes en el siglo XXI. Una dificultad primordial consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre la promoción de la diversidad y la creación de una fuerte cultura en la organización. Es menos probable que una cultura tenga valores compartidos y un fuerte compromiso de los miembros cuando tiene muchos miembros diversos que se identifican fundamentalmente con su grupo de proveniencia. Cómo se pueden integrar estos dos objetivos contrapuestos sigue siendo objeto de debate y continua investigación.

Fomente el aprecio y la tolerancia de la diversidad

Los líderes pueden hacer muchas cosas para fomentar el aprecio y la tolerancia de la diversidad. Algunas de las acciones recomendadas para los líderes individuales figuran en la Tabla 14-4. Estas acciones se pueden dividir en dos categorías que son análogas a la distinción que se realizó anteriormente para la conducta del liderazgo ético. Algunas acciones buscan fomentar la tolerancia y el aprecio, mientras otras van en contra de la discriminación y la intolerancia.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 14-4 Líneas directrices para gestionar la diversidad

- Predique con el ejemplo de su propia conducta de aprecio de la diversidad.
- Fomente el respeto de las diferencias individuales.
- Promueva la comprensión de valores, creencias y tradiciones distintos.
- Explique las ventajas de la diversidad para el equipo o la organización.
- Fomente y respalde a los que promueven la tolerancia de la diversidad.
- Desanime la utilización de estereotipos para describir a los individuos.
- Identifique creencias, y expectativas del papel, sesgadas relativas a las mujeres o las minorías.
- No admita comentarios intolerantes.
- Proteste abiertamente contra cualquier trato injusto basado en prejuicios.
- Emprenda acciones disciplinarias para parar el acoso a mujeres o minorías.

Los programas de formación en diversidad proporcionan un planteamiento formal para fomentar la tolerancia, la comprensión y el aprecio (Cox y Blake, 1991). Un tipo de formación busca crear una mejor comprensión de los problemas de la diversidad y de la necesidad de autosensibilización sobre los estereotipos y la intolerancia. Otro tipo de formación en diversidad busca educar a los empleados sobre las diferencias culturales y cómo deben reaccionar ante ellas en el lugar de trabajo. Las características concretas de la diversidad que se incluyen varían en función del programa (por ejemplo, proveniencias étnicas, religión, cultura nacional, diferencias de edad, género de los empleados, orientación sexual, minusvalías físicas). Se pueden utilizar ambos tipos de formación en diversidad de manera independiente o juntos. Avon, Hewlett-Packard, Mobil Oil, Procter & Gamble y Xerox son tan sólo algunos ejemplos de empresas que han utilizado estos programas.

Un problema de los programas de formación en diversidad es su énfasis en asignar las culpas de la discriminación en vez de aumentar la autosensibilización y la comprensión mutua (Nemetz y Christensen, 1996). Los líderes que implementan la formación en diversidad deberían asegurarse de que el contenido del programa es coherente con una visión atractiva de lo que puede significar el aprecio de la diversidad para todos los miembros de la organización.

Los mecanismos estructurales para revelar la discriminación y recompensar la tolerancia también resultan útiles. Los ejemplos incluyen (1) los criterios de valoración que incluyen cuestiones relacionadas con la diversidad, (2) equipos especiales o comités asesores para ayudar a identificar la discriminación y la intolerancia y desarrollar soluciones, (3) medidas que permiten un seguimiento sistemático del progreso, y (4) líneas de atención telefónica u otros mecanismos especiales que facilitan que los empleados denuncien la discriminación y la intolerancia. Los esfuerzos para cambiar las actitudes tendrán probablemente más éxito cuando la formación en diversidad se dirija a los individuos que no tienen todavía fuertes prejuicios, y cuando la organización tiene una cultura que respalda el aprecio de la diversidad (Nemetz y Christensen, 1996).

Proporcione igualdad de oportunidades

Para aprovechar plenamente los talentos que representan los miembros diversos de la organización, es esencial eliminar las restricciones que impiden que los individuos cualificados sean elegidos para ocupar cargos importantes. Se pueden hacer muchas cosas para facilitar la igualdad de oportunidades y reducir las discriminaciones en las decisiones sobre recursos humanos (Cox, 1991).

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Algunos ejemplos incluyen (1) prácticas de reclutamiento que fomentan la acción afirmativa sin imponer una discriminación inversa; (2) criterios de selección basados en las habilidades relevantes más que en concepciones sesgadas; (3) programas de tutelaje que proporcionan consejos, aliento y asistencia adecuados a las mujeres y minorías; y (4) programas de desarrollo directivo que proporcionan oportunidades adecuadas a todos los empleados para que aprendan las habilidades relevantes y obtengan una experiencia valiosa. El éxito de estos mecanismos no sólo depende de la alta dirección, sino también del respaldo de los líderes a los escalafones intermedios e inferiores de la organización. Todos los líderes de la organización comparten la responsabilidad de garantizar la igualdad de responsabilidades.

Resumen

Los estudios de análisis e investigación sobre el liderazgo ético está aumentando a medida que la gente se hace más cínica sobre las motivaciones, competencia e integridad de los líderes empresariales y políticos. Los conceptos relativos al liderazgo ético incluyen el cuidado de los seguidores, la delegación de poder a los mismos y el fomento de la justicia social. El liderazgo ético incluye esfuerzos para fomentar la conducta ética así como esfuerzos para acabar con las prácticas inmorales. Los líderes éticos intentan crear una confianza y respeto mutuo entre los seguidores y encontrar soluciones integradas a los conflictos entre las partes interesadas con intereses contrapuestos. Estos líderes no fomentan la falta de confianza o juegan con sus favoritos para obtener más poder o lograr objetivos personales. Los determinantes de la conducta ética de un líder incluyen las influencias circunstanciales y las facetas de la personalidad del líder como su nivel de desarrollo moral cognitivo. Los criterios para valorar el liderazgo ético incluyen los valores del líder, las intenciones, y el grado en que se puede justificar moralmente la conducta del líder. La evaluación de la moralidad de los líderes individuales se complica debido a la existencia de múltiples partes interesadas, a las diversas consecuencias que tienen las acciones del líder y a los desacuerdos sobre el grado en que el fin justifica los medios.

La discriminación por género en la selección y promoción de los líderes sigue siendo un grave problema en las grandes organizaciones. Hay varias razones distintas de esta discriminación, pero es necesario investigar más para comprender mejor el problema y encontrar formas de abordarlo. Muchos estudios han analizado las diferencias en función de género en la conducta y eficacia del liderazgo, pero las conclusiones son débiles e inconsistentes. Los estudios que se realicen en el futuro tienen que tener en cuenta los efectos de probables variables contaminadoras, referir la magnitud de cualquier diferencia significativa que se identifique y medir los procesos que proporcionan perspectivas sobre las razones de las diferencias.

Con el rápido ritmo de globalización y desarrollo económico, el liderazgo multicultural ha pasado a ser un tema importante de la investigación. Está aumentando la cantidad de investigación multicultural, pero todavía es demasiado pronto para extraer conclusiones firmes sobre facetas universales y exclusivas del liderazgo. Las dificultades metodológicas para realizar este tipo de investigación son sustanciales. En muchos estudios, no se garantiza la equivalencia del significado, los procedimientos de muestreo son inadecuados, no hay controles de los factores que contaminan las conclusiones, no se incluyen variables explicativas y la interpretación de los resultados es cuestionable. Un progreso más rápido puede requerir un mayor recurso a proyectos de investigación a gran escala como el proyecto GLOBE.

Una importante responsabilidad de los líderes en este nuevo siglo es la gestión de la diversidad. Los líderes desempeñan un papel esencial al ayudar a proveer la igualdad de oportunidades y a eliminar las

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

discriminaciones injustas en las decisiones de selección y promoción. Los líderes pueden hacer muchas cosas para fomentar la tolerancia y el aprecio de la diversidad en las organizaciones. Sin embargo, será un reto para los líderes el fomento de la diversidad al tiempo que intentan construir simultáneamente una fuerte cultura en la organización con valores compartidos y una identificación colectiva.

Preguntas para la revisión y el debate

1. ¿Por qué es tan difícil evaluar la ética y moralidad de los líderes individuales?
2. ¿Cuáles son algunos ejemplos de conducta del liderazgo ética y no ética?
3. ¿Puede un líder que tiene valores e intenciones válidas mostrar una conducta inmoral?
4. ¿Cuáles son algunas de las probables razones de la existencia de un techo de cristal para las mujeres en las grandes organizaciones?
5. ¿Qué se puede hacer para reducir las barreras y crear un ambiente justo para las mujeres?
6. Resuma las conclusiones de la investigación que compara a los líderes masculinos y femeninos en términos de conducta y eficacia.
7. ¿Cuáles son las principales preguntas de la investigación en los estudios sobre el liderazgo multicultural?
8. ¿Cuáles son algunas de las dificultades que se tienen para realizar una investigación multicultural sobre el liderazgo?
9. ¿Qué revela la investigación multicultural sobre el liderazgo?
10. ¿Qué pueden hacer los líderes para gestionar la diversidad en las organizaciones?

Conceptos clave

- diferencias multiculturales
- sensibilidad cultural
- dimensiones de valores culturales
- discriminación en las decisiones sobre recursos humanos
- formación en diversidad
- dilemas éticos
- liderazgo ético
- programas de igualdad de oportunidades
- techo de cristal
- proyecto GLOBE
- integridad
- múltiples partes interesadas
- liderazgo sirviente
- estereotipos sobre el papel de cada género
- etapas del desarrollo moral cognitivo

CASO

Madison, Jones y Conklin

Tras graduarse de una prestigiosa facultad de administración de empresas, Laura Kravitz aceptó un puesto en Madison, Jones y Conklin, una empresa de tamaño medio que ofrece proyectos de contabilidad y consultoría a empresas. Tras una serie de trabajos de éxito actuando como miembro

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

de un equipo de un proyecto, se ascendió a Laura a un cargo de directora de equipo con más responsabilidades. Laura tenía confianza en sus cualificaciones. Los demás directores de equipo parecían respetarla, y los clientes estaban contentos con los proyectos que había dirigido. Con este historial de éxitos, Laura esperaba llegar a ser nombrada socia de la empresa. Sin embargo, siendo la única mujer directiva en una empresa dominada por hombres, sabía que tendría que superar algunos obstáculos.

Laura creía que algunos de los altos ejecutivos eran muy conservadores y no la aceptaban como una igual. En las reuniones de planificación trimestral, estos directivos solían dejar de prestar atención cuando ella hablaba y parecían no mostrarse receptivos a sus sugerencias de mejoras. En varias ocasiones se ignoró una idea que había propuesto, y la misma idea surgió más tarde, planteada por otra persona que se llevaba el mérito de la misma.

Laura no tenía a un mentor en la empresa que hablara de sus habilidades y la ayudara a avanzar profesionalmente. Además, no se sentía aceptada en la red informal de relaciones que proporcionaba oportunidades de relacionarse con los altos ejecutivos. No la gustaba jugar al golf, ni pertenecía al club de golf exclusivo al que pertenecían otros muchos directivos varones. No se la invitaba a la mayoría de las actividades sociales organizadas por los altos ejecutivos para sus amigos y miembros selectos de la empresa.

Laura también pensaba que la asignación de los proyectos estaba sesgada. Los proyectos de gran impacto siempre se asignaban a directivos varones. Cuando Laura pidió a su jefe que le diera proyectos más difíciles, le dijo que los clientes más antiguos solían preferir tratar con hombres. Puesto que no se la daban cuentas más rentables, sus cifras de rendimiento no eran tan buenas como las cifras de algunos directivos varones. Dos directivos varones que se habían incorporado a la empresa más o menos al mismo tiempo que ella fueron ascendidos antes que ella.

Frustrada por el aparente techo de cristal en la empresa, Laura solicitó una reunión con el presidente para hablar de su carrera profesional. Al presidente le sorprendió averiguar que Laura estaba descontenta sobre su trayectoria en la empresa. La aseguró que era una empleada valorada y que debería ser paciente sobre su futuro. Sin embargo, tras otro año con unas escasas mejoras en su trato, Laura dimitió. Con dos amigas de la facultad que también se sentían poco valoradas, constituyó una nueva empresa y se convirtió en la consejera delegada. En un tiempo relativamente breve, la empresa logró un gran éxito. ◆

FUENTE: Copyright © 1999 de Gary Yukl.

PREGUNTAS

1. ¿Qué tipos de discriminación por género experimentó Laura?
2. ¿Qué podría haber hecho Laura para superar los obstáculos que encontró?
3. ¿Qué podría haber hecho el presidente para crear una igualdad de oportunidades en su empresa?

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

CAPÍTULO

15 REVISIÓN E INTEGRACIÓN

www.elsolucionario.net

Objetivos de aprendizaje

Al estudiar este capítulo, debe llegar a entender:

- Las principales conclusiones sobre los rasgos, habilidades, conductas, procesos de influencia y variables circunstanciales relativas al liderazgo.
- Los puntos clave de convergencia de las conclusiones de estos distintos planteamientos para estudiar el liderazgo.
- Los progresos que se han logrado en la integración de las conclusiones de los distintos planteamientos para estudiar el liderazgo.
- Cómo afectan los sesgos de la conceptuación del liderazgo a la teoría y a la investigación.
- Cómo afectan los métodos utilizados para estudiar el liderazgo a lo que se aprende sobre el mismo.
- Las ventajas que ofrecen las investigaciones del liderazgo que utilizan múltiples métodos.
- Lo que se ha aprendido sobre la esencia del liderazgo eficaz.

Este último capítulo resume las principales conclusiones de los capítulos anteriores y analiza la convergencia entre los distintos planteamientos de estudio del liderazgo. Se presenta un marco conceptual integrador, y se identifican algunas cualidades esenciales del liderazgo. El capítulo también vuelve a evaluar algunos sesgos conceptuales y metodológicos que limitan el avance del desarrollo de la teoría de la investigación empírica sobre el liderazgo. El capítulo parte de un resumen de lo que han aprendido los investigadores sobre el liderazgo durante el último medio siglo.

www.elsolucionario.net

Principales conclusiones de la investigación sobre el liderazgo

El campo del liderazgo ha estado en un estado de fermentación y confusión durante décadas. El estudio de esta materia se precipitaba de una moda a la siguiente, pero el ritmo real de desarrollo de la teoría era bastante lento. Se realizaron varios miles de estudios empíricos sobre la eficacia del liderazgo, pero los resultados eran frecuentemente inconsistentes y no concluyentes. El confuso estado del campo se puede atribuir en gran medida al enorme volumen de publicaciones, la disparidad de planteamientos, la proliferación de términos confusos, la estrecha atención de la mayor parte de la investigación, la preferencia por explicaciones simplistas, el elevado porcentaje de estudio sobre cuestiones triviales y la escasez de estudios que utilizaron métodos de investigación rigurosos. Como dice el viejo proverbio, los árboles no permiten ver el bosque. No obstante, los capítulos anteriores de este libro demuestran que se han logrado sustanciales avances en el aprendizaje sobre el liderazgo eficaz. Se resumen brevemente las principales conclusiones de las distintas líneas de investigación sobre el liderazgo.

La situación de liderazgo

Los individuos que están en posiciones de liderazgo tienen que hacer frente a incesantes y contrapuestas demandas de su tiempo. Hay un flujo continuo de solicitudes, problemas, preguntas e informes de distintas personas que interactúan con el líder. El patrón de relaciones necesarias con los subordinados, iguales, superiores y agentes externos viene determinado por las características de la situación como el tipo de trabajo (por ejemplo, repetitivo o variable, incierto o predecible) y las dependencias que implica para las distintas partes. Los individuos que interactúan con un líder comunican sus expectativas del papel sobre lo que constituye una conducta adecuada, y las demandas competitivas de los distintos individuos (gente de dentro frente a gente de fuera, subordinados frente a superiores) crean conflictos en el papel. Las expectativas sobre el papel y los patrones de actividad también se ven influidos por el carácter del cargo (por ejemplo, escalafón, función, tipo de unidad o equipo), el tipo de organización, la cultura de la misma y la cultura nacional. Las decisiones de acciones de los líderes se ven limitadas por muchas restricciones internas y externas, como políticas, normas, procedimientos normalizados, requisitos presupuestarios y la legislación laboral.

Las características de la situación también determinan la importancia del liderazgo y el tipo de liderazgo que se necesita. Un grupo de miembros que se sienten confundidos y desanimados requiere una mayor actividad de liderazgo que un grupo cohesionado y bien organizado con miembros comprometidos. Una organización que actúa en un entorno muy turbulento necesita un mayor liderazgo estratégico para sobrevivir y prosperar que una organización que ya tiene unas actividades eficientes en un entorno más estable. A pesar de todas las exigencias que plantea la situación y de todas sus restricciones sobre los líderes, éstos todavía pueden elegir qué facetas del trabajo prefieren destacar, cómo van a asignar su tiempo y con quién se van a relacionar. Los líderes eficaces intentan comprender las exigencias y restricciones, y adoptan su conducta en consecuencia. Son capaces de reconciliar los conflictos del papel y de aprovechar la ambigüedad del mismo como una oportunidad para tener discrecionalidad en sus actividades. Buscan aprovechar las oportunidades, ampliar su gama de opciones y conformar las impresiones que tienen los demás sobre su competencia y pericia.

Conducta de liderazgo

Se ha realizado una mayor investigación sobre las actividades y conductas del líder que sobre cualquier otra faceta del liderazgo. La investigación descriptiva ha concluido que los líderes eficaces desarro-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

llan un orden mental de prioridades sobre sus objetivos y estrategias a corto y largo plazo. Este orden de prioridades sirve para guiar sus acciones, gestionar su tiempo y ayudarlos a ser más proactivos. Los líderes eficaces identifican problemas que son tanto importantes como resolubles, y asumen la responsabilidad de ocuparse de los problemas de forma sistemática y a tiempo. Al relacionar los problemas entre sí y con los objetivos informales, identifican oportunidades de resolver más de un problema al mismo tiempo.

Los líderes eficaces identifican conductas orientadas a las tareas, las relaciones y el cambio adecuadas a la situación actual. Se utilizan las conductas orientadas a las tareas para mejorar y mantener la eficiencia y coordinación internas en un equipo u organización. Los líderes eficaces califican y programan las actividades de forma que aprovechen mejor a los empleados, recursos, información y equipos. Asignan tareas, determinan necesidades de recursos y coordinan actividades interrelacionadas. Promueven y facilitan los esfuerzos para mejorar la calidad, la productividad y el aprovechamiento de los recursos. Ayudan a aclarar los objetivos, prioridades y normas para evaluar los resultados. Hacen un seguimiento de las actividades internas de un grupo u organización para valorar el rendimiento y detectar problemas que hay que resolver.

Se utilizan las conductas orientadas a las relaciones para crear un compromiso con los objetivos del trabajo, confianza mutua y cooperación, y la identificación con el equipo u organización. Los líderes eficaces utilizan diversas conductas orientadas a las relaciones. Alientan a la gente (muestran confianza y respeto) y reconocen los logros y contribuciones. Asesoran y tutelan para mejorar las habilidades y la autoeficacia de los seguidores. Consultan antes de tomar decisiones que afectarán a esos individuos de una manera importante. Delegan poder para resolver problemas operativos en su trabajo y para ofrecer un mejor servicio a los consumidores y clientes. Utilizan conductas de creación de equipos para aumentar la identificación con el grupo y lograr la confianza y cooperación de los miembros. Finalmente, estos líderes crean y mantienen una red de relaciones de cooperación con agentes externos que son una valiosa fuente de información, ayuda y respaldo político.

Los líderes eficaces utilizan las conductas orientadas al cambio para modificar los objetivos, estrategias y procesos de trabajo y para facilitar la adaptación al entorno externo. Una importante responsabilidad de los líderes en los escalafones ejecutivos consiste en formular una estrategia de adaptación que sea relevante para el entorno externo y coherente con las competencias centrales y la fisiología de la organización. Los líderes eficaces hacen un seguimiento del entorno externo para obtener información sobre las tendencias y los acontecimientos que requieren cambios de adaptación. Interpretan los acontecimientos externos, centran la atención en las amenazas y oportunidades, y relacionan los cambios propuestos con una clara visión atractiva que sea relevante para los valores, ideales y competencias centrales de los seguidores. Fomentan y facilitan el pensamiento innovador y la creación, adquisición, divulgación y aplicación de nuevos conocimientos para mejorar los productos, servicios y procesos de trabajo. Para lograr la aprobación y el respaldo a un gran cambio, suele ser necesario forjar una coalición de apoyos internos y externos. Los líderes eficaces también delegan poder en agentes del cambio competentes para que faciliten la efectiva implementación de las decisiones estratégicas en toda la organización. Las acciones simbólicas y el liderazgo mediante el ejemplo son utilizados por los líderes en todos los ámbitos para mostrar un continuo compromiso personal con una nueva estrategia o un cambio importante. La provisión de oportunidades para experimentar progresos y pequeñas ganancias repetidas proporciona a los seguidores más confianza en sí mismos, en la visión y en el liderazgo.

Poder e influencia

La influencia es la esencia del liderazgo, y gran parte de la actividad de los líderes formales incluye intentos de influir sobre las actitudes y conductas de los individuos, incluyendo a los subordina-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

dos, iguales, superiores y agentes externos. La cantidad de poder e influencia que tiene que ejercer un líder depende de la situación. Se necesita mucha influencia para hacer grandes cambios de la estrategia cuando se afronta una fuerte oposición al cambio. Es necesario ejercer menos influencia cuando los individuos tienen los mismos objetivos y tienen una motivación intrínseca por hacer lo que hace falta. La influencia derivada del poder del cargo es especialmente importante cuando es necesario controlar a los rebeldes que tratan de perturbar las actividades de la organización, o a delincuentes que quieren robar sus recursos. La influencia inspiradora y la creación de confianza son importantes para el rendimiento con éxito de una tarea difícil que frustra y desanima a la gente, o de una tarea peligrosa que hace que tenga miedo. La influencia hacia arriba y lateral son importantes para el líder para poder proporcionar beneficios satisfactorios, obtener los recursos necesarios, facilitar el trabajo de equipo, proteger a los subordinados de exigencias poco razonables y representar eficazmente sus intereses.

El poder del cargo se deriva de las características de la situación, como la autoridad formal, el control sobre la distribución de recompensas y castigos, el control de la información y el acceso a individuos importantes. El acceso exclusivo a la información sobre los acontecimientos internos y externos da la oportunidad de interpretar la realidad para los demás individuos e influir sobre sus decisiones. La influencia sobre los subordinados se ve potenciada cuando se tiene un margen moderado de autoridad para hacer los cambios necesarios y conceder recompensas y beneficios tangibles. Sin embargo, un exceso de poder proveniente del cargo acarrea el riesgo de que el líder se sienta tentado a utilizarlo y menosprecie otras formas eficaces de influencia para lograr el compromiso. Los líderes eficaces desarrollan un poder de referencia y de experto para complementar su poder proveniente del cargo y los utilizan para hacer peticiones que no son rutinarias y motivar el compromiso con tareas que requieren un gran esfuerzo, iniciativa y persistencia. El poder de referencia se desarrolla siendo alentador, cuidando, siendo justo y aceptando. El poder de experto se adquiere abordando con éxito los problemas internos y las amenazas externas.

La forma en que un líder ejerce su poder determina en gran medida si los resultados son un compromiso entusiasta, un cumplimiento pasivo o una resistencia obstinada. Los líderes eficaces ejercen tanto el poder derivado del cargo como el poder personal de forma sutil y fácil minimizando las diferencias de estatus y evitando amenazar la autoestima de los demás. Estos líderes utilizan el poder de manera ética, e intentan integrar los intereses contrapuestos de las distintas partes interesadas. Los líderes eficaces intentan delegar poder en sus seguidores de forma acorde a la situación.

Se pueden utilizar diversas técnicas de influencia social para desarrollar el compromiso con los objetivos de la tarea y el cumplimiento de las solicitudes. Los líderes eficaces utilizan tácticas de influencia proactiva que son adecuadas a los objetivos, contexto y relaciones. Estos líderes también utilizan formas indirectas de influir sobre los demás individuos, como los sistemas de gestión, los sistemas de recompensas, los programas de mejora, las formas estructurales y las instalaciones. Se utilizan las tácticas políticas para influir sobre las decisiones estratégicas, sobre todo en situaciones que se caracterizan por un fuerte desacuerdo entre los objetivos y prioridades de la organización.

La distribución y el reparto del poder sobre las decisiones tienen repercusiones importantes para la eficacia del liderazgo en los grupos y organizaciones, sobre todo en las culturas que valoran la democracia. Una amplia participación puede dar lugar a mejores decisiones cuando se intercambian ideas y la información relevante entre los individuos, que están dispuestos a cooperar en la búsqueda de una buena solución, y existe tiempo más que suficiente para utilizar el proceso participativo. Es más probable que los participantes comprendan y acepten la decisión si el proceso por el que se tomó ofreció suficientes oportunidades para presentar ideas e influir sobre el resultado. La calidad de las decisiones de un grupo depende en una medida considerable de si se han realizado las funciones de liderazgo esenciales y de si el grupo es capaz de evitar los problemas comunes del proceso, como las decisiones pre-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

cipitadas, la polarización y el pensamiento de grupo. La delegación de poder con éxito en personas o grupos requiere un sustancial acuerdo sobre los objetivos y las prioridades, y la voluntad de asumir la responsabilidad de tomar las decisiones, así como un alto grado de confianza mutua.

Rasgos y habilidades

Se necesitan habilidades técnicas, conceptuales e interpersonales en la mayoría de los papeles y funciones del liderazgo. Las habilidades cognitivas son necesarias para analizar los problemas, desarrollar soluciones creativas, identificar patrones y tendencias, diferenciar entre información relevante e irrelevante, comprender las relaciones complejas y desarrollar modelos mentales eficaces. Se necesitan habilidades interpersonales para influir sobre los individuos, desarrollar relaciones de cooperación, crear y mantener redes, comprenderlos, facilitar el trabajo de equipo y resolver los conflictos de manera constructiva. Se necesitan habilidades técnicas para comprender las actividades, los procesos operativos, los productos y servicios, la tecnología y los requisitos legales/contractuales. La importancia relativa de las distintas habilidades varía en gran medida en función de cada situación, pero es probable que algunas habilidades concretas sean útiles en todos los cargos de liderazgo.

Los rasgos de la personalidad parecen menos importantes que las habilidades para el liderazgo eficaz. No obstante, las necesidades, valores centrales y el carácter de los individuos son claramente relevantes para el liderazgo eficaz. Los rasgos afectan a la voluntad y capacidad de un individuo de asumir las responsabilidades del liderazgo y tolerar el estrés y las presiones incesantes del trabajo. Los rasgos también ayudan a determinar el deseo que tiene el líder de acumular poder, influir sobre los demás, desarrollar las habilidades relevantes y aprender de las opiniones de los demás.

Algunos rasgos y habilidades parecen especialmente relevantes para la acumulación y la utilización del poder. Los líderes con una orientación de poder personalizado buscan acumular más poder, y lo ejercen de una manera manipuladora, impulsiva y dominante con la pretensión de agrandarse a sí mismos y lograr la lealtad personal de los subordinados. Por el contrario, los líderes con una orientación de poder socializado y un elevado nivel de desarrollo moral cognitivo suelen utilizar su influencia para lograr el compromiso con objetivos idealizados, y buscan delegar poder en los subordinados compartiendo la información y recurriendo más a la consulta, la delegación de responsabilidades y el desarrollo de las habilidades y la confianza de los subordinados. Los líderes con una orientación de control interno, una elevada necesidad de poder y una gran confianza en sí mismos hacen más intentos de influir sobre los demás. La confianza en uno mismo, la capacidad de persuasión, la pericia y las perspicacia política facilitan la eficacia de los intentos de influencia.

Algunos rasgos y habilidades parecen ser especialmente relevantes para el liderazgo eficaz orientado a las tareas. Los individuos que tienen un alto grado de confianza en ellos mismos, una orientación de control interno, y una orientación hacia la consecución tienen más probabilidades de asumir la iniciativa para identificar y resolver los problemas relacionados con las tareas. Se necesitan habilidades técnicas y cognitivas para planificar los proyectos, coordinar las relaciones complejas, dirigir las actividades de la comunidad y analizar los problemas operativos. Se necesitan habilidades cognitivas e interpersonales para dirigir eficazmente las reuniones de resolución de problemas.

Parece que algunos rasgos y habilidades son especialmente relevantes para el liderazgo eficaz orientado a las relaciones. Las habilidades de comunicación (de escucha y de presentación), la madurez emocional y la inteligencia emocional facilitan el desarrollo de relaciones de cooperación y hacen que los intentos de influencia sean más eficaces. La integridad personal es esencial para mantener la credibilidad y la confianza mutua. Un líder que tenga una orientación de poder socializado tiene más probabilidades de alentar, desarrollar y delegar poder en sus subordinados. El aprecio de las diferencias cultu-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

rales e individuales puede ayudar al líder a influir sobre los individuos de grupos diversos y facilitar la cooperación y el trabajo en equipo.

Parece que algunos rasgos y habilidades son especialmente relevantes para el liderazgo eficaz orientado al cambio. Una fuerte orientación a la consecución puede ser una fuente de motivación para esforzarse para lograr la excelencia y aplicar mejoras innovadoras. Las fuertes habilidades cognitivas y los conocimientos técnicos relevantes ayudan al líder a reconocer las amenazas y oportunidades del entorno externo y a formular una estrategia adecuada basada en las competencias centrales de la organización. Se ha identificado una orientación de poder socializado, una fuerte integridad, y un alto grado de desarrollo moral en los líderes cuya principal preocupación es el bienestar de los seguidores y de la organización, y no su propia promoción profesional o ganancia personal. La inteligencia social y emocional ayuda al líder a determinar sobre quién tiene que influir para que respalde el cambio, y cómo hacerlo. Las habilidades de comunicación ayudan al líder a expresar una visión atractiva y a persuadir a los individuos de la necesidad del cambio.

La voluntad y capacidad de aprender y adaptarse son importantes requisitos para un liderazgo eficaz en el mundo actual incierto y turbulento. Los líderes eficaces son suficientemente flexibles como para ajustar su conducta a medida que cambian las condiciones, y encuentran la forma de equilibrar los valores contradictorios y resolver los conflictos de rol. Se pueden adquirir las habilidades y conocimiento relevantes mediante una combinación de formación formal, actividades de desarrollo y actividades de autoaprendizaje. Sin embargo, la motivación y personalidad del individuo también influyen sobre el deseo de aprender nuevas habilidades, la voluntad de asumir riesgos al probar nuevos planteamientos, y la disposición a aceptar las opiniones ajenas sobre las deficiencias propias. Así pues, la eficacia de un programa de desarrollo de liderazgo dependerá, en parte, de los rasgos de la personalidad que tengan los participantes individuales.

Hacia un marco conceptual integrador

La investigación sobre el liderazgo tiene una atención muy reducida y se ha producido una escasa integración de las conclusiones de los distintos planteamientos. La mayor parte de la primera investigación sobre los rasgos no incluía medidas de la conducta del liderazgo, a pesar de que resulta evidente que los efectos de los rasgos del líder sobre los criterios del éxito del liderazgo están mediados por esta conducta. La mayor parte de las primeras investigaciones no incluía los rasgos o el poder del líder, a pesar de que pueden influir sobre su conducta, o variables interventoras que pudieran explicar cómo afecta la conducta del líder a los criterios del éxito. El planteamiento de la influencia-poder incluye cierta investigación sobre las prácticas de influencia, pero no se incluían otros tipos de conducta de liderazgo. Hasta hace poco se ha investigado poco la relación de los rasgos del líder y del seguidor con la conducta de influencia. Finalmente, la mayoría de las teorías situacionales analizan cómo potencia o anula la situación los efectos de determinadas conductas o rasgos del líder, en vez de adoptar un planteamiento más general sobre la forma en que se relacionan entre sí los rasgos, el poder, la conducta y la situación para determinar conjuntamente la eficacia del liderazgo.

A pesar del patrón prevaleciente de segmentación de la investigación sobre el liderazgo durante los últimos cincuenta años, el número de estudios que abordan más de un planteamiento está aumentando, y las distintas líneas de investigación están convergiendo lentamente. La mayoría de las conclusiones de las distintas líneas de investigación son consistentes y se respaldan mutuamente. La Tabla 15-1 muestra ejemplos de convergencia en conceptos clave de distintas perspectivas sobre el liderazgo.

Cuando se analizan los distintos planteamientos como parte de una mayor red de variables interrelacionadas, parecen estar interrelacionados de manera significativa. La Figura 15-1 proporciona un mar-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

TABLA 15-1 Correspondencia aproximada de los conceptos de los distintos planteamientos

Conducta	*Poder*	*Proceso de influencia*	*Táctica de influencia*	*Rasgo del líder*	*Habilidades del líder*
Planificación de las actividades	Experto y legítimo	Modificar las expectativas	Persuasión	Orientación a la consecución	Cognitivas
Clarificación de papeles/metas	Experto y legítimo	Modificar las expectativas	Persuasión	Orientación a la consecución	Técnicas
Seguimiento del rendimiento	Legítimo	Cumplimiento instrumental	Presión	Orientación a la consecución	Técnicas
Recompensas contingentes	Recompensa	Cumplimiento instrumental	Intercambio	Motivación de poder personalizado	Técnicas
Castigos contingentes	Coercitivo	Cumplimiento instrumental	Presión	Motivación de poder personalizado	Técnicas
Apoyo	Referente	Aumentar la identificación personal	Colaboración	Autoeficacia socializada	Motivación de poder interpersonal
Reconocimiento	Experto	Incremento de la autoeficacia	Congraciamiento	Motivación de poder socializado	Técnicas e interpersonales
Asesoramiento y tutelaje	Experto y referente	Incremento de la eficacia	Persuasión, provisión de información	Motivación de poder socializado	Técnicas e interpersonales
Modelos del papel y autosacrificio	Referente	Identificación personal	Interpelaciones inspiradoras	Autoconfianza	Interpersonales
Creación de equipos	Referente y legítimo	Identificación colectiva	Interpelaciones inspiradoras	Motivación de poder socializado	Interpersonales
Visión	Experto	Internalización, aumentar la potencia	Interpelaciones inspiradoras	Orientación a la consecución	Cognitivas e interpersonales
Explicación de la necesidad de cambiar	Experto	Modificar las expectativas	Persuasión	Orientación a la consecución, autoconfianza	Cognitivas
Promoción de la innovación	Referente y legítimo	Aumentar la potencia y la autoeficacia	Persuasión, interpelaciones inspiradoras	Motivación de poder socializado	Interpersonales
Liderazgo participativo	Referente y legítimo	Delegación de poder e internalización	Consulta, coalición	Motivación de poder socializado	Interpersonales

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

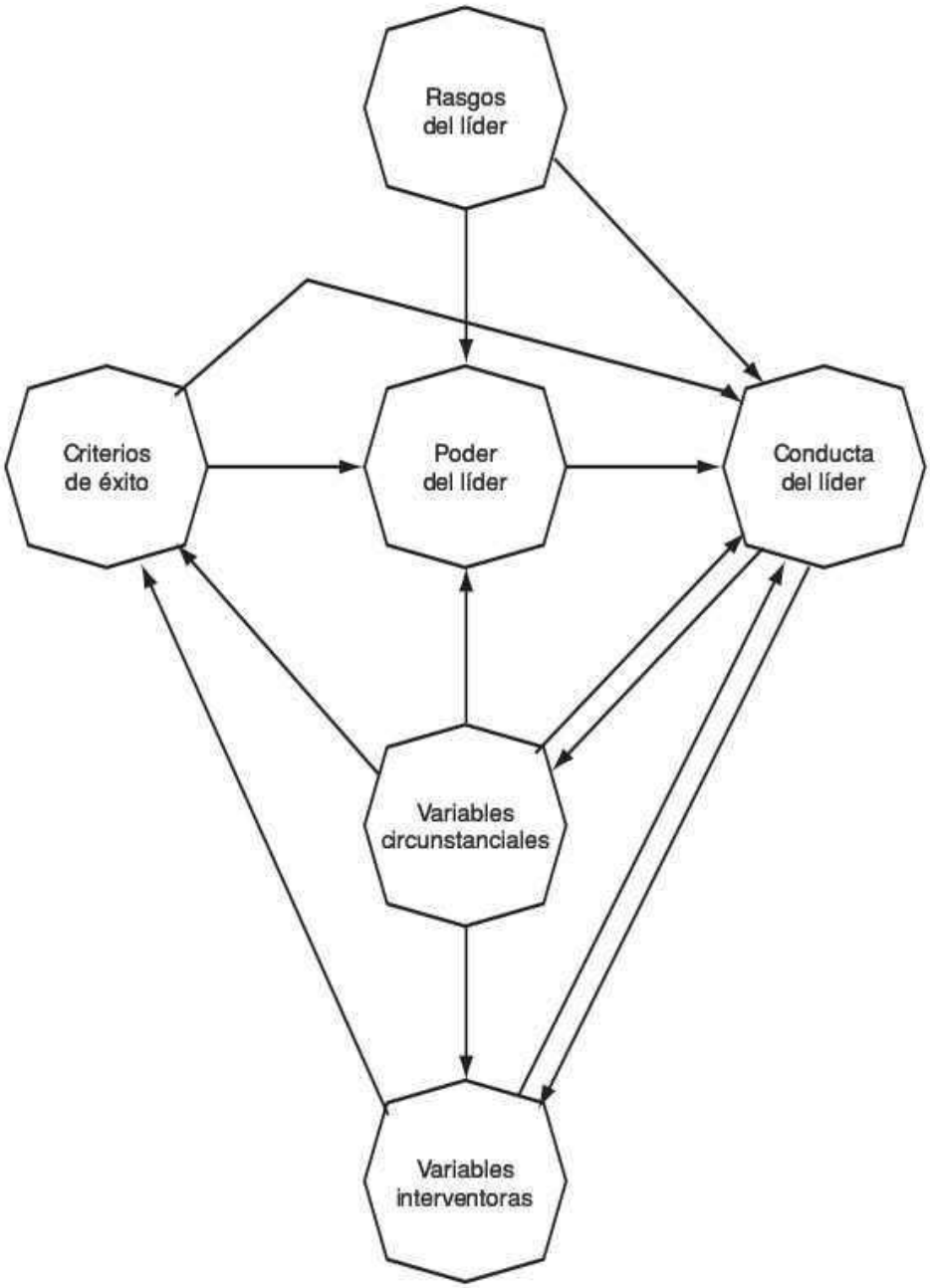

FIGURA 15-1 Un marco conceptual integrador

co conceptual integrador que engloba ambos conjuntos de variables. El marco conceptual propuesto parte del supuesto de que hay un conjunto central de variables interventoras que determina el rendimiento de los individuos, grupos y del conjunto de la organización. Las variables interventoras, como la motivación, habilidades, claridad del papel y autoeficacia de los seguidores, median en los efectos de la conducta de liderazgo sobre el rendimiento de los seguidores individuales. Las variables interventoras, como la cooperación y la confianza mutua, la coordinación, la eficacia colectiva y la identificación colectiva median en los efectos de la conducta de liderazgo sobre el rendimiento del equipo. Las varia-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

bles interventoras, como la eficiencia de los procesos, el capital humano y social, el aprendizaje colectivo, la innovación de productos y procesos, y estrategias competitivas relevantes median en los efectos de los líderes sobre el rendimiento de la organización. Los líderes pueden influir directa e indirectamente sobre las variables interventoras de diversas maneras, y estos efectos quedan descritos en muchas de las teorías sobre el liderazgo que se han revisado en este manual.

La flecha de las variables circunstanciales a las interventoras es análoga a los sustitutos del liderazgo que reducen la importancia de los líderes o hacen que su trabajo sea más fácil cuando los efectos de la situación son favorables. En un periodo de tiempo más largo, el líder será capaz de influir sobre algunas de las variables circunstanciales, y este efecto se muestra mediante la flecha que va de la conducta del líder a las variables circunstanciales. Al emprender acciones para lograr que la situación sea más favorable, los líderes pueden influir indirectamente sobre las variables interventoras y sobre el rendimiento general de la organización. La flecha que transcurre de las variables circunstanciales a los criterios del éxito refleja el efecto directo de las condiciones externas que suele quedar más allá de la influencia del líder (por ejemplo, la economía, las condiciones del mercado, la normativa gubernamental). Estos otros determinantes de la eficacia de la organización son, a veces, suficientemente fuertes como para superar los esfuerzos del líder de salvar a la organización de la ruina financiera.

El modelo permite que se produzcan procesos de influencia recíproca. La conducta del líder es simultáneamente una variable independiente y una variable dependiente. La conducta del líder se ve influida por diversos factores, incluyendo los rasgos, el poder, las exigencias y restricciones que plantea la situación, la retroalimentación que recibe sobre los criterios del éxito y la retroalimentación sobre los resultados de los intentos anteriores de modificar las variables interventoras. Los procesos de influencia recíproca se producen en los vínculos causales entre la conducta del líder y las variables interventoras, y se representan mediante flechas que van en ambos sentidos. El poder del líder viene determinado conjuntamente por los rasgos, como la pericia técnica y su capacidad de persuasión, las características de la situación, como la autoridad formal y el control de las recompensas, y los efectos de retroalimentación que son el éxito o fracaso.

El modelo se puede aplicar a cualquier escalafón directivo de una gran organización, pero las variables interventoras y las circunstanciales también varían en cierta medida en función del escalafón. Los efectos indirectos son especialmente importantes para la alta dirección. Las características de la situación sobre las que suelen poder influir los líderes de alto nivel en un periodo de tiempo más largo incluyen la ideología central y los valores de la organización, la estructura formal y los sistemas directivos, las habilidades y capacidades de los miembros de la organización, la estrategia competitiva y la red de relaciones de cooperación y de empresas en participación con otras organizaciones. Algunas variables interventoras de los ejecutivos son las variables circunstanciales de los directivos de las subunidades. Por ejemplo, los altos ejecutivos determinan la estructura general de la organización, mientras que los directivos de las subunidades organizan las actividades de las mismas dentro de las restricciones impuestas por la estructura más general.

Sesgos en la conceptuación del liderazgo

Los esfuerzos por conciliar las conclusiones y desarrollar un marco integrador quedan limitados por dos sesgos, la estrecha atención y la superficialidad de la mayor parte de la teoría e investigación sobre el liderazgo. En el Capítulo 1 se presentaron distintas formas de conceptuar el liderazgo. Algunas concepciones y supuestos han sido más dominantes que otros en el desarrollo de las teorías sobre el liderazgo eficaz. La forma en que se describe el liderazgo en la mayoría de las teorías revela algunos sesgos importantes. Incluyen el frecuente supuesto implícito de que el liderazgo hace referencia

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

fundamentalmente a individuos heroicos que poseen rasgos y habilidades esenciales y que utilizan conductas adecuadas para motivar y desarrollar relaciones diádicas eficaces con los subordinados.

Individuos heroicos frente al liderazgo compartido

Gran parte de la investigación y teoría anteriores sobre el liderazgo ponía de relieve la importancia fundamental de un único líder heroico. Las más recientes teorías del liderazgo transformacional o carismático tienen como postulado básico que un líder eficaz influirá sobre los seguidores para que hagan autosacrificios y ejerzan un esfuerzo excepcional. La influencia es unidireccional, y va del líder a los seguidores. Cuando se identifica una correlación entre la conducta de liderazgo y el rendimiento de la unidad, se interpretan los resultados como una demostración de que el líder ha influido sobre los seguidores para que tengan un mejor rendimiento.

El énfasis sobre los líderes individuales como causa percibida del rendimiento de la organización se puede explicar a partir de la cognición humana. Las organizaciones son complejos sistemas sociales de interacciones que siguen un determinado patrón entre los individuos. En su esfuerzo de comprender las causas, la dinámica y los resultados de los procesos de la organización, las personas interpretan los acontecimientos en sencillos términos humanos. Los estereotipos, las teorías implícitas y los supuestos simplificados sobre la causalidad ayudan a las personas a interpretar los acontecimientos que, de lo contrario, resultarían incomprensibles. Una explicación especialmente fuerte y prevaleciente de los acontecimientos de las organizaciones es que se atribuye la causalidad de la influencia a los líderes individuales (Calder, 1977; Pfeffer, 1977b).

Calder (1977) afirmó que se exagera la importancia de los líderes para poder explicar los acontecimientos de tal manera que se ajusten a sus supuestos y teorías implícitas. Se describe a los líderes como figuras heroicas capaces de determinan el destino de sus organizaciones. La calidad mística, romántica, relacionada con el liderazgo se asemeja al estereotipo frecuente de otros héroes de nuestra cultura, como el llanero solitario que es capaz de vencer él solo a los malos, y el agente secreto que actúa solo para salvar al mundo de la destrucción nuclear pretendida por los terroristas. El énfasis en el liderazgo como causa de los acontecimientos que se producen en las organizaciones refleja un sesgo cultural en los países occidentales hacia la explicación fundamental de una experiencia en función de actos racionales de los individuos, frente a fuerzas naturales incontrolables, acciones de seres sobrenaturales o acontecimientos aleatorios que no se pueden someter a la comprensión humana.

Las creencias sobre el liderazgo heroico pueden ayudar a justificar los elevados salarios que reciben los consejeros delegados, pero también promueven expectativas irrealistas. Se espera que el líder heroico sea más sabio y más valiente que cualquier otra persona de la organización, y que sepa todo lo que ocurre en la misma. Pocas veces pueden los líderes satisfacer estas expectativas. De la misma manera que se les reconoce demasiado el mérito por el éxito, también se les culpa en exceso por el fracaso. Según Bradford y Cohen (1984), la responsabilidad compartida de las funciones del liderazgo y la delegación de poder a los subordinados son más eficaces que el liderazgo heroico, pero es improbable que se produzcan si la gente espera que un líder individual asuma toda la responsabilidad del destino de una organización.

Una perspectiva alternativa que está ganando lentamente más adeptos consiste en definir el liderazgo como un proceso compartido de potenciación de la capacidad de los individuos para lograr realizar eficazmente el trabajo colectivo (Heifetz, 1994). Según este planteamiento, no se pueden comprender los procesos de liderazgo independientemente de la dinámica del sistema social en el que se producen (Dachler, 1984; Drath, 2001; Gronn, 2002). En vez de un líder heroico que puede realizar todas las funciones esenciales del liderazgo, éstas se distribuyen entre distintos miembros del equipo o la organiza-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

ción. Algunas funciones del liderazgo (por ejemplo, la toma de decisiones importantes) pueden ser compartidas por todos los miembros de un grupo, y otras funciones pueden asignarse a miembros individuales (por ejemplo, quienquiera que esté más cualificado). Distintos individuos pueden desempeñar una determinada función del liderazgo en momentos diferentes. Las acciones de liderazgo de cualquier líder individual son mucho menos importantes que el liderazgo colectivo que proviene de todos los miembros de la organización. Para ser eficaz, el liderazgo colectivo debe estar coordinado y ser complementario, y no trabajar para conseguir fines contrapuestos.

El sesgo heroico influyó de manera importante sobre el desarrollo de la teoría y la investigación sobre el liderazgo eficaz y, por ello, algunas características importantes del liderazgo no recibieron toda la atención que merecían. El grado en que se puede compartir el liderazgo, las condiciones que favorecen el éxito del liderazgo compartido, y las repercusiones para el diseño de las organizaciones son preguntas importantes e interesantes que los académicos del liderazgo sólo han empezado a analizar recientemente. Los intentos iniciales de desarrollar modelos del liderazgo compartido resultan prometedores (por ejemplo, Gronn, 2002; Pearce y Sims, 2000), pero es necesario desarrollar más la teoría para integrar la variada literatura relevante sobre este importante tema.

La viabilidad de la investigación sobre el liderazgo compartido quedó demostrada con los equipos autodirigidos (*véase* el Capítulo 11), los equipos ejecutivos (*véase* el Capítulo 12), y las organizaciones democráticas (*véase* el Capítulo 4). En la teoría y la investigación sobre los seguidores también aparecían características del liderazgo compartido y distribuido (*véase* el Capítulo 5) que también figuraban en las teorías e investigaciones sobre el cambio en las organizaciones (*véase* el Capítulo 10). Varios investigadores han analizado el liderazgo como un proceso compartido imbuido en los sistemas sociales (por ejemplo, Brown y Gioia, 2002; Brown y Hosking, 1986; Crouch y Yetton, 1988; Dachler, 1984; Denis, Lamothe y Langley, 2001; Hunt y Ropo, 1995; Jacobs y Jaques, 1987; Lawler, 1984; Semler, 1989). A pesar de estos esfuerzos, se necesita investigar más para analizar el liderazgo compartido y distribuido en los equipos, redes y jerarquías. La consideración del liderazgo como proceso recurrente de influencia recíproca entre múltiples partes en un contexto de sistemas difiere del estudio de los efectos unidireccionales de un único líder sobre los subordinados, y puede que haga falta disponer de nuevos métodos de investigación para describir y analizar la compleja naturaleza de los procesos de liderazgo en los sistemas sociales a lo largo del tiempo.

Atención diádica frente a colectiva

La mayor parte de la investigación y teoría sobre la eficacia del liderazgo asume la perspectiva diádica que pone de relieve los procesos de influencia entre un líder y un único seguidor. Las preguntas clave incluyen los efectos de motivación del líder, las atribuciones que hace cada parte sobre la otra, y la relación líder-seguidor que se desarrolla a lo largo del tiempo. Gran parte de la investigación sobre estos temas se ha realizado respecto a supervisores de escalafones inferiores en grupos co-actuantes. Aunque la investigación analizaba cuestiones que merecían la pena evaluar, la perspectiva diádica no tiene en cuenta algunas de las facetas más importantes del liderazgo. El éxito de los equipos y las organizaciones no se determina fundamentalmente en los procesos diádicos. Con retrospectiva, el dominio de la perspectiva diádica parece haber limitado el alcance de la teoría y la investigación sobre el liderazgo.

Muchos autores defienden la necesidad de tener una perspectiva más amplia que relacione el liderazgo con la teoría de sistemas abiertos de las organizaciones. Esta perspectiva teórica reconoce que los equipos y las organizaciones se crean para realizar un trabajo que no puede ser realizado por individuos por sí solos. La supervivencia y prosperidad dependen de los intercambios favorables con las partes

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

externas (obtención de recursos, satisfacción de los consumidores) y de los procesos internos eficientes (fabricar bienes y servicios). El liderazgo incluye la influencia sobre los procesos colectivos que garantizarán la supervivencia y eficacia de un equipo u organización. Las importantes decisiones del liderazgo incluyen la determinación del propósito (misión, objetivos estratégicos), la determinación de cómo se alcanza el propósito y de cómo se adapta a los cambios del entorno (formulación de estrategias, organización, planificación, coordinación), y con la definición de límites y la determinación de los criterios de pertenencia (quién pertenece y quién no). Los procesos de influencia incluyen la obtención y mantenimiento del compromiso de los miembros con los objetivos y las estrategias, y la consecución de la aceptación y el respaldo político de otras partes interesadas que tienen intereses en las actividades y rendimientos del grupo o de la organización (por ejemplo, propietarios, accionistas, prestatarios, consumidores, gobiernos). Los procesos que determinan la supervivencia y la prosperidad crean valores contradictorios para la organización, porque el incremento de un determinante (por ejemplo, la eficiencia) puede reducir otro (por ejemplo, la capacidad de adaptación). La forma en que se desempeñan las funciones del liderazgo en una organización está fuertemente influida a su vez por las prioridades de las distintas partes interesadas y por las normas culturales y las leyes de la sociedad.

La consideración del liderazgo como proceso esencial para la supervivencia y eficacia de los equipos y organizaciones es una perspectiva más amplia que parece ofrecer una vía más prometedora para conseguir desarrollar una teoría general. En comparación con la perspectiva diádica, esta perspectiva alternativa anima a los investigadores a prestar más atención a los papeles del liderazgo externo, a los procesos de influencia laterales y hacia arriba, al poder y la política, la cultura de la organización, su estructura y el entorno externo. Centrarse en los procesos del liderazgo en las organizaciones también resulta más compatible con el creciente interés en el liderazgo compartido y distribuido. No suele ser posible comprender por qué es eficaz una organización si sólo se estudia a un líder heroico único.

Se han logrado ciertos progresos en el aprendizaje sobre el liderazgo en los equipos y en las organizaciones, pero el número de investigaciones de este tipo es muy reducido en comparación con los muchos estudios sobre el liderazgo diádico. Es evidente que hay que investigar más los procesos colectivos y los factores contextuales que determinan la eficacia del liderazgo en los equipos, en las organizaciones y en las empresas en participación (House y Aditya, 1997; Osborn, Hunt y Jauch, 2002).

Importancia de los procesos explicativos

La mayoría de las teorías que se han desarrollado para explicar el liderazgo eficaz incluye un modelo de predicción que ha cambiado poco en más de medio siglo. Las teorías solían incluir una o más variables de predicción (por ejemplo, los rasgos o conductas del líder) y una o dos variables de criterios (por ejemplo, la satisfacción o el rendimiento de los subordinados). A veces, las teorías también incluyen variables circunstanciales moderadoras. El eslabón más débil de la mayoría de las teorías sobre el liderazgo es la inexistencia de variables mediadoras que son necesarias para explicar la influencia del liderazgo sobre los individuos, los procesos del grupo y la eficacia de la organización.

La mayoría de las teorías diádicas sobre el liderazgo parte de una teoría de la motivación individual con el rendimiento como principal explicación de la influencia del líder. Por ejemplo, la teoría del camino-meta parte de la teoría de la motivación, la teoría LMX parte de la teoría del intercambio, y las teorías sobre el liderazgo carismático o transformacional parten de la teoría del autoconcepto, de la teoría de la fijación de objetivos y de la teoría del aprendizaje social. Incluso cuando se identifican los procesos de motivación subyacentes, la explicación de cómo median en los efectos de la conducta del líder suele ser muy estrecha. En contadas ocasiones se ofrece una clara descripción de los cami-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

nos causales desde los tipos de conducta específica de los líderes a los resultados, pasando por los procesos mediadores.

Los sesgos de las teorías quedan reflejados en la investigación que parte de las mismas. Los estudios no suelen incluir mediciones de las variables mediadoras, incluso cuando la teoría incluye esas variables. Cuando se identifican correlaciones entre el criterio y la variable de predicción, se suelen interpretar como una demostración de la causalidad que refleja los procesos de motivación subyacentes que supone la teoría. Los ejemplos de la influencia y procesos de motivación supuestos incluyen la estimulación de las necesidades, una mayor autoeficacia, un cambio de las expectativas del camino-meta, una mayor aceptación de las metas, nuevas identidades propias, creencias y valores internalizados, una mayor identificación con el líder o el grupo, y unas percepciones modificadas de la equidad y la justicia. Salvo que se midan las variables mediadoras de forma exhaustiva, la interpretación de las correlaciones entre las variables de criterio y las variables de predicción puede estar sesgada. Los investigadores no suelen valorar las explicaciones alternativas de los efectos supuestos del líder central, como la influencia recíproca, la causalidad inversa, la autogestión de los seguidores, la motivación intrínseca que emana del propio trabajo, el liderazgo de los iguales o la influencia directa e indirecta de otros líderes de la organización.

Resumen

La forma en que se conceptúa el liderazgo tiene importantes repercusiones para la teoría y la investigación. El supuesto de que el liderazgo eficaz se puede explicar en términos de una influencia diádica proveniente de un líder heroico limita el alcance de la investigación y de la teoría y desanima una exploración del liderazgo compartido, de los procesos colectivos y de influencia recíproca. En el futuro sería deseable encontrar una perspectiva más equilibrada. La mayoría de las teorías sobre el liderazgo también adolece de la limitación de carecer de una adecuada atención a los procesos explicativos. Las teorías suelen proponer relaciones o efectos causales sin explicar porqué se producen. Las teorías futuras deben esforzarse más por explicar, además de predecir, los efectos que tienen los líderes sobre los individuos, grupos y organizaciones.

Temas relativos a los métodos de investigación

La elección de los métodos de investigación también puede afectar al ritmo de progreso del aprendizaje sobre el liderazgo eficaz. Las creencias sobre cuáles son los métodos de investigación más útiles y el tipo de información que se necesita para comprender los procesos de liderazgo están relacionadas con sesgos en la conceptuación del liderazgo. Los principales temas incluyen (1) la utilidad de los métodos cuantitativos de contrastación de hipótesis frente a los métodos cualitativos descriptivos, (2) la utilidad de las encuestas frente a los estudios experimentales, y (3) el nivel de análisis adecuado de los datos cuantitativos y cualitativos. Esta sección del capítulo proporciona una breve revisión de los temas e implicaciones para la teoría y la investigación. También incluye una breve descripción de las limitaciones metodológicas frecuentes que minan las contribuciones potenciales de los estudios sobre el liderazgo.

Métodos cualitativos frente a cuantitativos

Hay un mayor número de estudios sobre la conducta del líder que sobre cualquier otra faceta del liderazgo, y la mayoría recurre a cuestionarios que piden a los subordinados o iguales que califiquen a

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

título retrospectivo la frecuencia o porcentaje de conducta mostrada por un líder durante un periodo de varios meses o años. Como se señaló en el Capítulo 3, las descripciones de la conducta del líder están sesgadas por las atribuciones, estereotipos y teorías implícitas sobre el liderazgo. La evidencia del sesgo del calificador, la elevada correlación entre las facetas de la conducta que se consideran generalmente eficaces, la reducida correspondencia entre la calificación que hacen distintas personas de un mismo líder, y la falta de evidencia de que las calificaciones de la conducta sean coherentes con otras mediciones de la conducta del liderazgo (como la observación, las entrevistas y los diarios de incidencias) plantean serias dudas sobre qué es lo que miden realmente los cuestionarios. Los críticos de este tipo de investigaciones afirman que tienen un sesgo inherente a exagerar la importancia de los líderes individuales, y este sesgo es coherente con el énfasis en el liderazgo heroico. Otra crítica es que los cuestionarios de las encuestas se ajustan poco al estudio del liderazgo como un proceso dinámico y compartido imbuido en un complejo sistema social.

Un planteamiento alternativo que defienden algunos académicos consiste en recurrir más a los métodos cualitativos, como un intensivo estudio de casos únicos y estudios de casos comparativos (por ejemplo, Bryman, Bresnen, Beardworth y Keil, 1988; Luthans, Rosenkrantz y Hennessey, 1985; Morgan y Smircich, 1980; Strong, 1984). Los métodos cualitativos ofrecen ciertas ventajas para el estudio del liderazgo desde una perspectiva de sistemas, pero estos métodos de investigación también tienen sus propias limitaciones (House, 1988a; Martinko y Gardner, 1985). Las normas para la aplicación y evaluación de los métodos cualitativos no pueden ser tan explícitas como los métodos cuantitativos tradicionales, y las interpretaciones que parten de los métodos cualitativos son, a veces, muy subjetivas. Las descripciones de los acontecimientos pasados pueden estar sesgadas por el recuerdo selectivo de las facetas de la conducta coherentes con los estereotipos del encuestado y con las teorías implícitas sobre qué constituye un liderazgo eficaz. La observación directa también es susceptible de padecer una atención selectiva y una interpretación sesgada de los acontecimientos. Se pueden producir errores de atribuciones si el observador o entrevistador tienen información sobre el rendimiento de la unidad. Cuando los observadores se involucran directamente en una organización durante largos periodos de tiempo en un esfuerzo por comprender el contenido y significado de lo que ven, es probable que estén tan involucrados en los propios procesos que están observando que se ponga en riesgo su objetividad.

Las limitaciones y ventajas de los métodos cuantitativos y cualitativos hacen que sea adecuado que muchos estudios del liderazgo recurran a combinaciones complementarias de ambos métodos. Por ejemplo, en los estudios que utilizan cuestionarios, los entrevistadores podrían entrevistar a algunos encuestados para comprobar que las respuestas dadas en el cuestionario miden de forma precisa el constructo analizado y para descubrir las razones subyacentes de algunos de los resultados cuantitativos. Un obstáculo a un recurso más frecuente de los métodos duales puede ser el fuerte sesgo de algunos investigadores a favor de un método y el hecho de que no valoran las ventajas comparativas del otro, o carecen de suficiente pericia para utilizar el otro método.

Encuestas frente a estudios experimentales

Otra cuestión en el diseño de la investigación sobre el liderazgo es la ventaja relativa de las encuestas y los experimentos. Es más fácil realizar encuestas pero, como se ha señalado anteriormente, pueden tener muchas limitaciones cuando se utilizan para investigar los procesos del liderazgo. Los experimentos controlados en el laboratorio y sobre el terreno resultan adecuados para muchos tipos de investigación sobre el liderazgo (Brown y Lord, 1999; Dipboye, 1990; Wofford, 1999). Algunos ejemplos de experimentos de laboratorio y sobre el terreno de los efectos de la conducta del liderazgo pueden verse en los Capítulos 3 y 9. Por desgracia, estos experimentos sólo constituyen una pequeña pro-

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

porción (menos del 5 por ciento) de los miles de estudios realizados sobre el liderazgo durante el último medio siglo.

La ventaja más importante del experimento es la posibilidad de determinar la causalidad. Los investigadores pueden manipular la conducta del líder o las variables circunstanciales y evaluar sus efectos independientes y conjuntos. Además, con los experimentos de laboratorio resulta más fácil medir los procesos mediadores, controlar las variables exógenas y analizar los efectos de unas condiciones que no se suelen producir en las organizaciones del mundo real. Sin embargo, muchos experimentos de laboratorio tienen limitaciones, como la utilización de débiles manipulaciones, la utilización de tareas que no simulan con precisión las condiciones de la realidad, la utilización de muestras de estudiantes que tienen poca experiencia laboral, y la utilización de unas breves interacciones entre personas que no se conocen para estudiar procesos que, en la mayoría de las organizaciones, implicarían a individuos que tienen muchas relaciones entre sí. Salvo que sea posible diseñar un experimento de laboratorio que pueda evitar estas limitaciones, es improbable que se puedan materializar las ventajas potenciales.

Los experimentos sobre el terreno son todavía más difíciles que los experimentos de laboratorio, pero tienen algunas ventajas únicas. La mayoría de los experimentos sobre el terreno tienen unas condiciones de trabajo realistas y utilizan a individuos que tienen experiencia en el trabajo conjunto. Los experimentos sobre el terreno se pueden utilizar para valorar los efectos de los distintos patrones de la conducta del liderazgo, y también constituyen una buena manera de valorar la utilidad de intervenciones para mejorar el liderazgo (por ejemplo, formación, retroalimentación, asesoramiento ejecutivo). Las limitaciones comunes de los experimentos en el terreno sobre el liderazgo son las débiles manipulaciones de las variables independientes, el fracaso a la hora de garantizar una asignación aleatoria del trato experimental, de controlar la confusión debida a las variables exógenas, la débil valoración de las variables de resultados y el fracaso a la hora de medir los procesos mediadores. Es probable que un experimento sobre el terreno sea más útil si parte de un modelo bien especificado, se realiza durante un periodo de tiempo adecuado e incluye múltiples mediciones de las variables relevantes. Es más fácil lograr la autorización para tener un grupo de control si el investigador está dispuesto a ofrecer a los miembros de dicho grupo la oportunidad de participar en la misma intervención (por ejemplo, formación) en un momento posterior.

Nivel de análisis

La mayoría de las encuestas sobre la conducta de liderazgo utiliza un nivel de análisis individual, diádico o de grupo. El análisis a nivel individual suele incluir las correlaciones entre variables que se miden para cada individuo. Por ejemplo, las calificaciones que hace un subordinado de la conducta del líder se correlacionan con las cualificaciones del subordinado de su compromiso con la tarea respecto a los demás subordinados de la muestra. Los análisis diádicos suelen incluir datos obtenidos de los dos miembros de la díada líder-subordinado, como la correlación de las calificaciones que hace el subordinado de la conducta del líder con la calificación que hace el líder del rendimiento del subordinado para todas las díadas de la muestra. Los análisis en el ámbito del grupo suelen incluir datos individuales que se agrupan para todo el grupo. Por ejemplo, se hace la media de las calificaciones de la conducta del líder proporcionadas por varios subordinados; después se correlacionan las puntuaciones compuestas con otra variable (por ejemplo, el rendimiento del grupo, la eficacia colectiva) para todos los grupos de la muestra.

El tipo de análisis adecuado para los datos cuantitativos provenientes de las encuestas depende de la teoría subyacente sobre los procesos del liderazgo y el grado de medición de las variables. El nivel de análisis de datos debe corresponderse con el nivel de medición y las relaciones propuestas en la teoría

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

(Klein, Dansereau y Hall, 1994). Salvo que se utilice un nivel de análisis adecuado, se pueden malinterpretar los resultados del estudio. El análisis es más complejo en el caso de una teoría con muchos niveles, que incluye relaciones entre variables conceptuadas en distintos ámbitos o en más de uno. Un número especial de *Leadership Quarterly* (*véase* Bliese, Halverson y Schriesheim, 2002) describe y compara los distintos métodos de análisis multinivel.

Un método para analizar los resultados en distintos ámbitos al mismo tiempo es el denominado "análisis dentro y entre" o WABA (*Within and between analysis*; Dansereau, Alutto y Yammarino, 1984). La aplicación de este método en varios estudios indica que los datos pueden respaldar distintas conclusiones sobre el liderazgo en función del nivel de análisis (por ejemplo, Dansereau, Yammarino y Markham, 1995; Yammarino, 1990; Yammarino y Bass, 1990). El método WABA ofrece algunas perspectivas únicas, pero también tiene limitaciones. Los resultados dependen en gran medida del tamaño de los grupos elegidos para el estudio, y ni siquiera es factible hacer el análisis cuando se recopilan los datos únicamente en el ámbito del grupo. Además, las deficiencias en las mediciones pueden dificultar la comprensión de las razones de los resultados incoherentes en los distintos ámbitos del análisis.

La principal contribución de la investigación reciente sobre los niveles de análisis puede haber sido que se ha centrado más la atención en identificar los niveles de conceptuación y mediciones adecuados cuando se formulan y contrastan las teorías sobre el liderazgo (Klein *et al.*, 1994; Rousseau, 1985). Antaño, muchas de las teorías sobre el liderazgo no dejaban claro cuál era el nivel de conceptuación de cada variable (Yammarino, Dionne y Chun, 2002). Cuando las relaciones propuestas incluyen variables de distintos niveles de conceptuación o efectos que se producen en más de un nivel (por ejemplo, la visión del líder afecta tanto a la autoeficacia del individuo como a la eficacia colectiva del equipo), puede ser necesario incluir más de un nivel de análisis.

Los nuevos planteamientos para analizar los datos de múltiples niveles pueden resultar útiles, pero no resuelven algunos de los problemas difíciles inherentes a los esfuerzos de medir las cualidades de un equipo u organización (por ejemplo, ambiente, cultura, potencia) agregando las percepciones subjetivas de los miembros individuales. Un planteamiento prometedor para mejorar estas mediciones consiste en hacer que el grupo se reúna para discutir y alcanzar un consenso sobre sus calificaciones (Kirkman y Rosen, 1999; Tesluk, Zaccaro, Marks y Mathieu, 1997). En otras palabras, en vez de hacer la media de las calificaciones independientes de 10 miembros, los miembros intentan alcanzar un consenso sobre una calificación para el grupo.

Otras cuestiones metodológicas

Las muestras utilizadas en muchos estudios sobre el liderazgo distan mucho de ser ideales. El planteamiento común consiste en utilizar una muestra de conveniencia, una que es fácil obtener, en vez de identificar el tipo de muestra adecuado para los objetivos y el diseño de la investigación. En los estudios comparativos, el recurso a muestras convenientes dificulta la identificación de los efectos de las variables exógenas que quedan confundidos en las muestras. La utilización de muestras de conveniencia recurriendo a estudiantes universitarios con una escasa experiencia práctica en las organizaciones complica la interpretación de las conclusiones.

La mayoría de los estudios sobre el liderazgo suele analizar los acontecimientos que se producen durante un breve intervalo de tiempo. Es necesario que se hagan estudios longitudinales que analicen los procesos del liderazgo que evolucionan a lo largo del tiempo, y valorar los efectos no inmediatos que tienen los líderes sobre los seguidores. Los procesos como el del desarrollo de relaciones diádicas, la creación de equipos eficaces y el liderazgo del cambio suelen requerir meses o años de estudio. Por desgracia, hay pocos investigadores dispuestos a invertir tanto tiempo en un estudio. Lo que se suele

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

aceptar como una investigación longitudinal sobre el liderazgo suele ser una encuesta con mediciones tomadas con varios meses de diferencia, en vez de un examen intensivo de las relaciones en evolución, los problemas emergentes, las decisiones postergadas, los cambios secuenciales y los procesos de influencia recíproca.

La investigación sobre el liderazgo parece sesgada hacia los métodos fáciles y los temas de moda. Hay demasiados estudios que son una mera réplica de estudios anteriores sobre un tema popular. Un investigador publica un estudio que es interesante y fácil de realizar, y otros lo imitan con tan sólo variaciones menores (una muestra distinta, un criterio de medición diferente). Hay demasiados estudios que se limitan a correlacionan un cuestionario con otro, incluso si no hay ninguna teoría subyacente y pocas razones para esperar que exista una relación importante. Los cuestionarios suelen ser cumplimentados por los mismos encuestados, y resulta difícil interpretar los resultados. Finalmente, hay demasiados estudios que intentan demostrar una teoría y que suelen ofrecer únicamente resultados poco concluyentes. Es mejor diseñar la investigación para mejorar la teoría contrastando explicaciones alternativas, analizando las posibles confusiones, identificando las condiciones limitadoras y valorando la significatividad práctica.

La Tabla 15-2 proporciona una revisión de los sesgos metodológicos analizados en esta sección del capítulo. Se comparan las características comunes de los estudios sobre el liderazgo con características alternativas menos frecuentes. El principal mensaje es la necesidad de equilibrar mejor el diseño de la investigación sobre el liderazgo. Una mayor aplicación de las características poco frecuentes haría que la investigación sobre el liderazgo fuera más productiva. Lowe y Gardner (2001) revisaron los métodos de investigación utilizados en los estudios sobre el liderazgo publicados a lo largo de una década en la revista *Leadership Quarterly* y alcanzaron conclusiones análogas.

TABLA 15-2 Características frecuentes e infrecuentes en los estudios sobre el liderazgo

Característica	*Frecuente*	*Infrecuente*
Método de investigación	Encuesta	Experimento
Objetivo de la investigación	Réplica	Explorar nuevos temas
Nivel de los procesos	Individual/diádicos	Grupo/organización
Plazo temporal	A corto plazo	Longitudinal
Causalidad	Unidireccional	Recíproca
Criterios	Uno o dos	Varios
Variables de medición	Pocas o ninguna	Varias
Fuentes de datos	Única	Múltiples
Muestra	Por comodidad	Selección sistemática
Nivel del líder	Supervisor	Ejecutivo

Resumen

La investigación anterior sobre el liderazgo dependía demasiado de métodos de investigación poco rigurosos. Es importante elegir métodos que sean adecuados para el tipo de conocimientos que se busca, en vez de limitarse a utilizar los métodos más cómodos. La pregunta que se quiere investigar debería determinar la metodología y elección de las muestras, y no al contrario. Dadas las limitaciones de cada tipo de metodología, es deseable utilizar múltiples métodos siempre que sea viable (Jick, 1979;

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Yukl y Van Fleet, 1982). También es importante tener en cuenta el nivel de análisis adecuado para los constructos y mediciones teóricos. El análisis de múltiples niveles puede proporcionar nuevas perspectivas sobre los procesos del liderazgo y ayudar a determinar si se producen procesos paralelos en distintos ámbitos.

Reflexiones a modo de conclusión

Esta última sección presenta mis observaciones sobre la esencia del liderazgo y algunas reflexiones finales sobre el estado de esta área de estudio.

La esencia del liderazgo eficaz

Este manual parte de una perspectiva genérica de analizar muchas facetas distintas del liderazgo. La multitud de teorías distintas y la falta de conclusiones de peso dificultan la identificación de la esencia del liderazgo eficaz. Esta sección presenta lo que considero como las definiciones del liderazgo más importantes para potenciar el trabajo colectivo de equipos y organizaciones. En las grandes organizaciones, las condiciones que crean una necesidad de estas actuaciones del liderazgo desempeñan un papel en todos los escalafones directivos y en todas las subunidades. Las funciones pueden ser desempeñadas por cualquier miembro de la organización, pero son especialmente relevantes para los líderes designados.

1. **Ayude a interpretar el significado de los acontecimientos.** Es importante ayudar a los individuos a encontrar un significado en los acontecimientos complejos, sobre todo cuando el ritmo de cambio se está acelerando y afecta a todas las facetas de nuestra vida. Los líderes eficaces ayudan a los demás a interpretar los acontecimientos, a comprender por qué son relevantes, y a identificar las amenazas y oportunidades emergentes.
2. **Cree un ajuste entre los objetivos y las estrategias.** El rendimiento eficaz de una tarea colectiva requiere un acuerdo considerable sobre lo que hay que hacer y cómo hay que hacerlo. Es especialmente importante ayudar a encontrar un consenso sobre estas elecciones en los grupos de reciente creación, y en las organizaciones que han perdido el norte. Los líderes eficaces ayudan a lograr un acuerdo sobre los objetivos, prioridades y estrategias.
3. **Logre el compromiso con la tarea y cree optimismo.** El desempeño de una tarea difícil y estresante requiere compromiso y persistencia ante los obstáculos y contratiempos. Los líderes eficaces aumentan el entusiasmo en el trabajo, el compromiso con los objetivos de las tareas y la confianza en que se tenga éxito con el esfuerzo realizado.
4. **Logre la cooperación y confianza mutua.** El desempeño eficaz de una tarea colectiva requiere cooperación y confianza mutua, que es mucho más probable que se produzcan cuando la gente se comprende mutuamente, aprecia la diversidad y es capaz de afrontar y resolver las diferencias de manera constructiva. Los líderes eficaces fomentan el respeto mutuo, la confianza y la cooperación.
5. **Refuerce la identidad colectiva.** La eficacia de un grupo u organización requiere, como mínimo, un grado de identificación colectiva moderado. En esta época de equipos fluidos, organizaciones virtuales y empresas en participación, las fronteras suelen estar poco claras y las lealtades divididas. Los líderes eficaces ayudan a crear una identidad única con un grupo u organización, y resuelven los temas relativos a la pertenencia de una forma coherente con esta identidad.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

6. **Organice y coordine las actividades.** El desempeño con éxito de una tarea compleja requiere la capacidad de coordinar muchas actividades distintas pero interrelacionadas de forma que se aprovechen eficientemente los recursos y los individuos. Los líderes eficaces ayudan a la gente a organizarse para desempeñar eficientemente las actividades colectivas, y ayudan a coordinar estas actividades a medida que se producen.
7. **Fomente y facilite el aprendizaje colectivo.** En un entorno turbulento y muy competitivo, el aprendizaje continuo y la innovación son esenciales para la supervivencia y prosperidad de una organización. Los miembros del equipo tienen que aprender de manera colectiva mejores formas de trabajar juntos para alcanzar los objetivos comunes. Los líderes eficaces animan y facilitan el aprendizaje colectivo y la innovación.
8. **Obtenga los recursos y el respaldo necesarios.** Para la mayoría de los grupos y organizaciones, la supervivencia y prosperidad requiere intercambios favorables con partes externas. Es necesario obtener recursos, aprobaciones, ayuda y respaldo político de los superiores y de agentes externos a la unidad. Los líderes eficaces fomentan y defienden los intereses de la unidad y ayudan a obtener los recursos y respaldos necesarios.
9. **Desarrolle a sus subordinados y delégueles poder.** El rendimiento de un grupo u organización será probablemente mayor si hay miembros competentes involucrados activamente en la resolución de los problemas y en la toma de decisiones. Es necesario desarrollar las habilidades relevantes para preparar a los individuos para que desempeñen papeles de líderes, asuman nuevas responsabilidades e implementen grandes cambios. Los líderes eficaces ayudan a los demás a desarrollar sus habilidades y delegan poder en sus subordinados para que se conviertan en agentes del cambio y en líderes.
10. **Promueva la justicia social y la moralidad.** La satisfacción de los miembros y el compromiso aumentan con un ambiente de justicia, compasión y responsabilidad social. Para mantener este ambiente es necesario hacer esfuerzos activos para proteger los derechos de los individuos, fomentar la responsabilidad social y oponerse a las prácticas inmorales. Los líderes eficaces predican con el ejemplo de conducta moral, y emprenden las acciones necesarias para promover la justicia social.

El estado del área de estudio

La gente se ha interesado por el liderazgo desde principios de la historia escrita, y el estudio del liderazgo como disciplina científica se inició hace más de medio siglo. La masiva literatura fruto de este esfuerzo adolece de confusión y ambigüedad, pero la revisión selectiva de la teoría y de la investigación realizada en este manual demuestra que estamos logrando sustanciales progresos en nuestro aprendizaje sobre el liderazgo. No obstante, queda mucho por aprender. Todos los años se hace más patente que el liderazgo eficaz, en todos los ámbitos de la sociedad y en todas nuestras organizaciones, es esencial para afrontar los crecientes problemas económicos y sociales que padece el mundo. Aprender a afrontar estos problemas no es un lujo, sino una necesidad. El avance en la comprensión del liderazgo ha sido más lento de lo que cabría esperar dado el gran volumen de publicaciones y la ingente cantidad de esfuerzo dedicado a la investigación sobre el liderazgo. Afortunadamente, la última década presenció un incremento de la riqueza de las preguntas de la investigación y de la variedad de planteamientos utilizados para guiarla, y el campo parece estar experimentando un acelerado ritmo de descubrimientos. Con un tema tan vital, es imperativo que sigamos mejorando la calidad de la investigación y la teoría sobre el liderazgo. Un progreso más rápido requerirá esfuerzos de investigadores dedicados que valoran el descubrimiento de conocimientos útiles más que la publicación de estudios triviales.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Preguntas para la revisión y el debate

1. ¿Cuáles son algunos de los principales puntos de convergencia entre la investigación sobre los rasgos y habilidades, las conductas, los procesos de influencia y las variables circunstanciales?
2. ¿Cuáles son algunas de las conclusiones más importantes sobre el liderazgo eficaz en las organizaciones?
3. ¿Cómo influye la conceptuación del liderazgo heroico frente al liderazgo compartido sobre el diseño e interpretación de la investigación?
4. ¿Cuáles son las limitaciones de la conceptuación del liderazgo en términos de la influencia de un único líder sobre un único subordinado?
5. ¿Cómo pueden los métodos cualitativos hacer progresar nuestra comprensión de los procesos de liderazgo?
6. ¿Cuáles son las limitaciones comunes de los métodos utilizados con más frecuencia en la investigación sobre el liderazgo? ¿Qué mejoras se podrían hacer en la forma en que se estudia el liderazgo?
7. Teniendo en cuenta lo que se ha aprendido de los miles de estudios realizados durante el último medio siglo, ¿cómo valora el ritmo de los progresos? ¿Podemos mejorar? Explique su respuesta.

Conceptos clave

- liderazgo distribuido
- perspectiva diádica
- esencia del liderazgo
- líder heroico
- marco conceptual integrador
- niveles de análisis
- debilidades metodológicas
- investigación con múltiples métodos
- liderazgo compartido

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Referencias

Ackoff, R. L. (1994). *The democratic corporation: A radical prescription for recreating corporate America and rediscovering success*. New York: Oxford University Press.

Adler, N. J. (1996). Global women political leaders: An invisible history, and increasingly important future. *Leadership Quarterly*, 7, 133–161.

Adler, N. J. (1997). *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.

Agor, W. H. (1986). The logic of intuition: How top executives make important decisions. *Organizational Dynamics*, 14 (3), 5–18.

Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. New York: Macmillan.

Aldag, R. J., y Brief, A. P. (1979). *Task design and employee motivation*. Glenview, IL: Scott Foresman.

Alexander, L. D. (1985). Successfully implementing strategic decisions. *Long-Range Planning*, 18, 91–97.

Allan, P. (1981). Managers at work: A large-scale study of the managerial job in New York City government. *Academy of Management Journal*, 24, 613–619.

Alexander, J. A., y Lee, S. Y. D. (1996). The effects of CEO succession and tenure on failure of rural community hospitals. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 70–88.

Alvesson, M., y Sveningsson, S. (2003). The great disappearing act: Difficulties in doing "leadership." *Leadership Quarterly*, 14, 359–381.

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., y Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15 (1), 5–32.

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123–148.

Amis, J., Slack, T., y Hinings, C. R. (2004). The pace, sequence, and linearity of radical change. *Academy of Management Journal*, 47, 15–39.

Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L., Hochwarter, W. A., y Ferris, G. R. (2002). Toward a political theory of leadership. *Leadership Quarterly*, 13, 751–796.

Ancona, D. G. (1990). Outward bound: Strategies for team survival in an organization. *Academy of Management Journal*, 33, 334–365.

Ancona, D. G., y Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634–665.

Ancona, D. G., y Nadler, D. A. (1989). Top hats and executive tales: Designing the senior team. *Sloan Management Review*, Fall, 19–28.

Anderson, B., y Nilsson, S. (1964). Studies in the reliability and validity of the critical incident technique. *Journal of Applied Psychology*, 48, 398–413.

Ansari, M. A., y Kapoor, A. (1987). Organizational context and upward influence tactics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40, 39–49.

Anthony, W. P. (1978). *Participative management*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Antonakis, J., y House, R. J. (2002). An analysis of the full-range leadership theory: The way forward. In B. J. Avolio, y F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Amsterdam: JAI Press, pp. 3–34.

Antonakis, J., y Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and proposed theory. *Leadership Quarterly*, 13 (6), 673–704.

Antonakis, J., Avolio, B. J., y Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14, 261–295.

Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: John Wiley.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Argyris, C. (1985). *Strategy, change, and defensive routines*. Boston: Pitman.

Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69 (3), 99–109.

Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, May–June, 98–105.

Arvey, R. D., y Ivancevich, J. M. (1980). Punishment in organizations: A review, propositions, and research suggestions. *Academy of Management Review*, 5, 123–132.

Ashforth, B. E., y Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20–39.

Ashkanasy, N. M., y Gallois, C. (1994). Leader attributions and evaluations: Effects of locus of control, supervisory control, and task control. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 59, 27–50.

Ashour, A. S. (1973). The contingency model of leadership effectiveness: An evaluation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 339–355.

Ashour, A. S., y England, G. (1972). Subordinate's assigned level of discretion as a function of leader's personality and situational variables. *Journal of Applied Psychology*, 56, 120–123.

Atwater, L., Roush, P., y Fischtal, A. (1995). The influence of upward feedback on self and follower ratings of leadership. *Personnel Psychology*, 48, 35–59.

Audia, P. G., Locke, E. A., y Smith, K. G. (2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management Journal*, 43 (5), 837–853.

Avery, D. R., Tonidandel, S., Griffith, Kl H., y Quinones, M. G. (2003). The impact of multiple measures of experience on leader effectiveness: New insights for leader selection. *Journal of Business Research*, 56, 673–679.

Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Avolio, B. J., Bass, B. M., y Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462.

Awamleh, R., y Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *Leadership Quarterly*, 10, 345–373.

Bachman, J. G., Smith, C. G., y Slesinger, J. A. (1966). Control, performance, and satisfaction: An analysis of structural and individual effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 127–136.

Baer, M., y Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (1), 45–68.

Baird, L., Holland, P., y Deacon, S. (1999). Learning from action: Imbedding more learning into the performance fast enough to make a difference. *Organizational Dynamics*, 27 (4), 19–32.

Baldwin, T. T. (1991). Effects of alternative modeling strategies on outcomes of interpersonal skills training. *Journal of Applied Psychology*, 77, 147–154.

Baldwin, T. T., y Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41, 63–105.

Baldwin, T. T., y Padgett, M. Y. (1993). Management development: A review and commentary. In C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial-organizational psychology*, vol. 8. New York: Wiley, pp. 35–85.

Baldwin, T. T., Wagner, R. J., y Roland, C. C. (1991). *Effects of outdoor challenge training on group and individual outcomes*. Paper presented at Society for Industrial and Organizational Psychology Conference, St. Louis, Missouri.

Baldwin, T. T. (1992). Effects of alternative modeling strategies on outcomes of interpersonal-skills training. *Journal of Applied Psychology*, 77, 147–154.

Bales, R. F. (1950). A set of categories for the analysis of small group interaction. *American Sociological Review*, 15, 257–263.

Bales, R. F., Cohen, S. P., y Williamson, S. A. (1979). *SYMLOG: A system for the multiple-level observation of groups*. New York: Free Press.

Baliga, B. R., y Hunt, J. G. (1988). An organizational life cycle approach to leadership. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, and C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas*. Lexington, MA: Lexington Books.

Baloff, N., y Doherty, E. M. (1989). Potential pitfalls in employee participation. *Organizational Dynamics*, 18 (2), 51–62.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9, 75–78.

Banker, R. D., Field, J. M., Schroeder, R. G., y Sinha, K. K. (1996). Impact of work teams on manufacturing performance: A longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, 39, 867–890.

Bantel, K. A., y Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107–112.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, 408–437.

Barling, J., Weber, T., y Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827–832.

Barnard, C. I. (1952). A definition of authority. In R. K. Merton, A. P. Gray, B. Hockey, and H. C. Selven (Eds.), *Reader in bureaucracy*. New York: Free Press.

Barnes, L. B., y Kriger, M. P. (1986). The hidden side of organizational leadership. *Sloan Management Review*, Fall, 15–25.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-129.

Baron, R. A. (1989). Personality and organizational conflict: Effects of the Type A behavior pattern and self-monitoring. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, 281–296.

Barrick, M. R., Day, D. V., Lord, R. G., y Alexander, R. A. (1991). Assessing the utility of executive leadership. *Leadership Quarterly*, 2, 9–22.

Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., y Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377–391.

Barrow, J. C. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2, 231–251.

Barry, B., y Shapiro, D. L. (1992). Influence tactics in combination: The interactive effects of soft versus hard tactics and rational exchange. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 1429–1441.

Barry, B., y Stephens, C. U. (1998). Objections to an objectivist approach to integrity. *Academy of Management Review*, 23, 162–169.

Barry, D. (1991). Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership. *Organizational Dynamics*, Summer, 31–47.

Bartol, K. M., y Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9 (1),64–76.

Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *Leadership Quarterly*, 15 (1), 103–121.

Bass, B. M. (1960). *Leadership, psychology, and organizational behavior*. New York: Harper.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130–139.

Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1990a). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21–27.

Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1990b). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. In W. Pasmore and R. W. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and development*, vol. 4, pp. 231–272. Greenwich, CT: JAI Press.

Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1990c). *Multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Mindgarden.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., y Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207–218.

Bass, B. M., y Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 10, 181–217.

Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., y Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group, y Organization Studies*, 12 (1), 73–87.

Bates, C. S. (1985). Mapping the environment: An operational environmental analysis model. *Long-Range Planning*, 18 (5), 97–107.

Bauer, R. (1968). The study of policy formation: An introduction. In R. Bauer and K. Gergen (Eds.), *The study of policy formation*. New York: Free Press.

Bauer, T. N., y Green, S. G., (1996). The development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, 1538–1567.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Bauer, T., y Green, S. G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83, 72–83.

Baum, R. J., Locke, E. A., y Kirkpatrick, S. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83, 43–54.

Becker, T. E. (1998). Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness. *Academy of Management Review*, 23, 154–161.

Beer, M. (1988). The critical path for change: Keys to success and failure in six companies. In R. H. Kilmann and T. J. Covin (Eds.), *Corporate transformation: Revitalizing organizations for a competitive world*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 17–45.

Beer, M. (2001). How to develop an organization capable of sustained high performance: Embrace the drive for results-capability development paradox. *Organizational Dynamics*, 29, 233–247.

Beer, M., Eisenstat, R. A., y Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, November–December, 158–166.

Beer, M., y Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, May–June, 133–141.

Behling, D., y Starke, F. A. (1973). The postulates of expectancy theory. *Academy of Management Journal*, 16, 373–388.

Belgard, W. P., Fisher, K. K., y Rayner, S. R. (1988). Vision, opportunity, and tenacity: Three informal processes that influence formal transformation. In R. H. Kilmann and T. J. Covin (Eds.), *Corporate transformation: Revitalizing organizations for a competitive world*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 131–151.

Bell, B. S., y Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams. *Group, y Organization Management*, 27 (1), 14–49.

Benne, K. D., y Sheats, P. (1948). Functional roles of group members. *Journal of Social Issues*, 2, 42–47.

Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative Science Quarterly*, 4, 259–260.

Bennis, W. G., y Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper, y Row.

Berger, J., Cohen, B. P., y Zelditch, M. (1972). Status characteristics and social interaction. *American Sociological Review*, 37, 241–255.

Berkowitz, L. (1953). Sharing leadership in small decision-making groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 48, 231–238.

Berlew, D. E. (1974). Leadership and organizational excitement. In D. A. Kolb, I. M. Rubin, and J. M. McIntyre (Eds.), *Organizational psychology: A book of readings*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Berman, F. E., y Miner, J. B. (1985). Motivation to manage at the top executive level: A test of the hierarchic role-motivation theory. *Personnel Psychology*, 38, 377–391.

Bernardin, H. J., Hagan, C., y Kane, J. S. (1995). *The effects of a 360-degree appraisal system on managerial performance: No matter how cynical I get, I can't keep up*. Paper presented at the Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, May.

Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., y Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *Leadership Quarterly*, 12, 53–73.

Bettenhausen, K. L. (1991). Five years of group research: What we have learned and what needs to be addressed. *Journal of Management*, 17, 345–381.

Bettin, P. J., y Kennedy, J. K., Jr. (1990). Leadership experience and leader performance: Some empirical support at last. *Leadership Quarterly*, 1, 219–228.

Bettman, J. R., y Weitz, B. A. (1983). Attributions in the board room: Causal reasoning in corporate annual reports. *Administrative Science Quarterly*, 28, 165–183.

Beu, D. S., y Buckley, M. R. (2004). This is war: How the politically astute achieve crimes of obedience through the use of moral disengagement. *Leadership Quarterly*, 14, 551–568.

Beyer, J. M. (1999). Taming and promoting charisma to change organizations. *Leadership Quarterly*, 10, 307–330.

Beyer, J. M., y Browning, L. D. (1999). Transforming an industry in crisis: Charisma, routinization, and supportive cultural leadership. *Leadership Quarterly*, 10, 483–520.

Biggart, N. W. (1977). The creative-destructive process of organizational change: The case of the post office. *Administrative Science Quarterly*, 22, 410–426.

Biggart, N. W. (1989). *Charismatic capitalism*. Chicago: University of Chicago Press.

Biggart, N. W., y Hamilton, G. G. (1984). The power of obedience. *Administrative Science Quarterly*, 29, 540–549.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Blake, R. R., y Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid.* Houston: Gulf Publishing.

Blake, R. R., y Mouton, J. S. (1982). Management by grid principles or situationalism: Which? *Group and Organization Studies*, 7, 207–210.

Blake, R. R., y Mouton, J. S. (1984). *Solving costly organizational conflict: Achieving intergroup trust, cooperation, and teamwork.* San Francisco: Jossey-Bass.

Blake, R. R., Shepard, H. A., y Mouton, J. S. (1964). *Managing intergroup conflict in industry.* Houston: Gulf Publishing.

Blank, W., Weitzel, J. R., y Green, S. G. (1990). A test of situational leadership theory. *Personnel Psychology*, 43, 579–597.

Blankenship, L. V., y Miles, R. E. (1968). Organizational structure and managerial decision making. *Administrative Science Quarterly*, 13, 106–120.

Blau, P. M. (1956). *Bureaucracy in modern society.* New York: Random House.

Blau, P. M. (1974). *Exchange and power in social life.* New York: John Wiley.

Bliese, P. D., Halverson, R. R., y Schriesheim, C. A. (2002). Special Issue: Benchmarking multilevel methods in leadership. *Leadership Quarterly*, 13 (1).

Bligh, M. C., Kohles, J. C., y Meindl, J. R. (2004). Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the September 11 terrorist attacks. *Leadership Quarterly*, 15 (2), 211–240.

Block, P. (1987). *The empowered manager.* San Francisco: Jossey Bass.

Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing service over self-interest.* San Francisco: Barrett Koehler Publishers.

Block, J. (1995). A contrarian view of the five-factor approach to personality description. *Journal of Personality and Social Psychology*, 117, 187–215.

Blyth, D. E. (1987). *Leader and subordinate expertise as moderators of the relationship between directive leader behavior and performance.* Unpublished doctoral dissertation, University of Washington, Seattle.

Boal, K. B., y Bryson, J. M. (1988). Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, and C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas.* Lexington, MA: Lexington Books, pp. 11–28.

Boal, K. B., y Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11 (4), 515–549.

Boehm, V. R. (1985). Using assessment centers for management development—Five applications. *Journal of Management Development*, 4 (4), 40–51.

Bono, J. E., y Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554–571.

Book, E. W. (2000). *Why the best man for the job is a woman: The unique female qualities of leadership.* New York: Harper Business.

Bordia, P. (1997). Face-to-face versus computer-mediated communication: A synthesis of the experimental literature. *Journal of Business Communication*, 34, 99–121.

Borgotta, E. G., Rouch, A. S., y Bales, R. F. (1954). Some findings relevant to the great man theory of leadership. *American Sociological Review*, 19, 755–759.

Bouchard, T. J. (1971). Whatever happened to brainstorming? *Journal of Creative Behavior*, 5, 182–189.

Bouchard, T., Lykken, D. T., McGue, A., Segal, N. L., y Tellegen, A. (1990). Sources of human psychological differences: The Minnesota study of twins reared apart. *Science*, 250, 223–228.

Bourgeois, L. J. (1980). Performance and consensus. *Strategic Management Journal*, 1, 227–248.

Bourgeois, L. J. (1985). Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, 3, 548–573.

Bowen, D. E., y Lawler, E. E. III. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33 (Spring), 31–39.

Bowers, D. G. (1975). Hierarchy, function, and the generalizability of leadership practices. In J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers.* Kent, OH: Kent State University Press.

Bowers, D. G., y Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11, 238–263.

Boyacigiller, N., y Adler, N. (1991). The parochial dinosaur: Organizational science in a global context. *Academy of Management Review*, 16, 262–290.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager.* New York: John Wiley.

Bracken, D. W. (1994). Straight talk about multirater feedback. *Training and Development*, September, 44–51.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Bradford, D. L., y Cohen, A. R. (1984). *Managing for excellence: The guide to developing high performance organizations*. New York: John Wiley.

Bradford, L. P. (1976). *Making meetings work*. La Jolla, CA: University Associates.

Bragg, J., y Andrews, I. R. (1973). Participative decision making: An experimental study in a hospital. *Journal of Applied Behavioral Science*, 9, 727–735.

Brass, D. J. (1984). Being in the right place: A structural analysis of individual differences in an organization. *Administrative Science Quarterly*, 29, 518–539.

Brass, D. J. (1985). Technology and the structuring of jobs: Employee satisfaction, performance, and influence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, 216–240.

Bray, D. W., Campbell, R. J., y Grant, D. L. (1974). *Formative years in business: A long-term AT&T study of managerial lives*. New York: John Wiley.

Bremer, O. C., Tomkiewicz, J., y Schein, V. E. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of Management Journal*, 32, 662–669.

Brett, J. M., Tinsley, C. H., Janssens, M., Barsness, Z. I., y Lytle, A. L. (1997). New approaches to the study of culture in industrial/organizational psychology. In P. C. Earley and M. Erez (Eds.), *New perspectives on industrial/organizational psychology*. San Francisco: New Lexington Press, pp. 75–127.

Brief, A. P., Schuler, R. S., y Van Sell, M. (1981). *Managing job stress*. Boston: Little Brown.

Broadwell, M. M. (1988). *The supervisor and on-the-job training*, 3rd. ed. Reading, MA: Addison-Wesley.

Brown, D. J., y Lord, R. G. (1999). The utility of experimental research in the study of transformational and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10, 531–539.

Brown, L. D. (1983). *Managing conflict at organizational interfaces*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Brown, M. C. (1982). Administrative succession and organizational performance: The succession effect. *Administrative Science Quarterly*, 29, 245–273.

Brown, M. H., y Hosking, D. M. (1986). Distributed leadership and skilled performance as successful organization in social movements. *Human Relations*, 39, 65–79.

Brown, M. W., y Gioia, D. A. (2002). Making things click: Distributive leadership in an online division of an offline organization. *Leadership Quarterly*, 13, 397–419.

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.

Bryman, A. (1993). Charismatic leadership in business organizations: Some neglected issues. *Leadership Quarterly*, 4, 289–304.

Bryman, A., Bresnen, M., Beardworth, A., y Keil, T. (1988). Qualitative research and the study of leadership. *Human Relations*, 41, 13–30.

Bryman, A., Stephens, M., y Campo, C. (1996). The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *Leadership Quarterly*, 7, 353–370.

Bunker, K. W., y Webb, A. D. (1992). *Learning how to learn from experience: Impact of stress and coping*. Technical Report #154. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Burgoyne, J. G., y Hodgson, V. E. (1988). An experiential approach to understanding managerial action. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, and R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: An international perspective on managerial behavior and leadership*. New York: Pergamon Press, pp. 163–178.

Burke, M. J., y Day, R. R. (1986). A cumulative study of the effectiveness of managerial training. *Journal of Applied Psychology*, 71, 232–246.

Burke, R. J., Wier, T., y Duncan, G. (1976). Informal helping relationships in work organizations. *Academy of Management Journal*, 19, 370–377.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper, y Row.

Bycio, P., Hackett, R. D., y Allen, J. S. (1995). Further assessments of the Bass (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468–478.

Calder, B. J. (1977). An attribution theory of leadership. In B. M. Staw and G. R. Salancik (Eds.), *New direction in organizational behavior*. Chicago: St. Clair.

Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. Milwaukee: ASQC Quality Press.

Campbell, J. P. (1977). The cutting edge of leadership: An overview. In J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Campbell, J. P. (1988). Training design for performance improvement. In J. P. Campbell, R. J. Campbell, and Associates (Eds.), *Productivity in organizations*. San Francisco: Jossey Bass, pp. 177–216.

Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Arvey, R. D., y Hellervik, L. W. (1973). The development and evaluation of behaviorally based rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 57, 15–22.

Campion, M. A., Cheraskin, L., y Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, 37, 1518–1542.

Campion, M. A., Medsker, G. J., y Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823–850.

Campion, M. A., Papper, E. M., y Medsker, G. J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel Psychology*, 49, 429–452.

Cannella, A. A. Jr., y Monroe, M. J. (1997). Contrasting perspectives on strategic leaders: Toward a more realistic view of top managers. *Journal of Management*, 23 (3), 213–237.

Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., y Converse, S. A. (1993). Shared mental models in expert team decision making. In N. J. Caltellan Jr. (Ed.), *Current issues in individual and group decision making*, pp. 221–246. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Cantor, N., y Kihlstrom, J. F. (1987). *Personality and social intelligence*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Carless, S. A. (1998). Assessing the discriminant validity of transformational leader behavior as measured by the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 353–358.

Carlson, S. (1951). *Executive behavior: A study of the work load and working methods of managing directors*. Stockholm: Strombergs.

Carroll, S. J. Jr., y Gillen, D. J. (1987). Are the classical management functions useful in describing managerial work? *Academy of Management Review*, 12, 38–51.

Carr-Ruffino, N. (1993). *The promotable woman: Advancing through leadership skills*. Belmont, CA: Wadsworth.

Cartwright, D. (1965). Leadership, influence, and control. In J. G. March (Ed.), *Handbook of organizations*. Chicago: Rand McNally.

Case, T., Dosier, L., Murkinson, G., y Keys, B. (1988). How managers influence superiors: A study of upward influence tactics. *Leadership and Organizational Development Journal*, 9 (4), 25–31.

Cashman, J., Dansereau, F. Jr., Graen, G., y Haga, W. J. (1976). Organizational understructure and leadership: A longitudinal investigation of the managerial role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 278–296.

Cavaleri, S., y Fearon, D. (1996). *Managing in organizations that learn*. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.

Chaleff, I. (1995). *The courageous follower: Standing up to and for our leaders*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Chappelow, C. T. (1998). 360-degree feedback. In In C. D. McCauley, R. S. Moxley, and E. Van Velsor (Eds.), *Center for Creative Leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 29–65.

Chao, G. T., Walz, P. M., y Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions contrasted with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45, 619–636.

Chappel, E., y Sayles, L. (1961). *The measure of management*. New York: MacMillan.

Charbonneau, D., Barling, J., y Kelloway, K. E. (2001). Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (7), 1521–1534.

Chaston, I., Badger, B., Mangles, T., y Sadler-Smith, E. (2001). Organizational learning style, competencies, and learning systems in small, UK manufacturing firms. *International Journal of Operations and Production Management*, 21, 1417–1432.

Chen, G., y Bliese, P. D. (2002). The role of different levels of leadership in predicting self and collective efficacy: Evidence for discontinuity. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 549–556.

Cho, Y., y Mai-Dalton, R. R. (1999). The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test. *Leadership Quarterly*, 10, 397–421.

Clark, L. A., y Lyness, K. S. (1991). Succession planning as a strategic activity at Citicorp. In L. W. Foster (Eds.), *Advances in applied business strategy*, vol. 2. Greenwich, CN: JAI Press.

Coch, L., y French, J. R. P. Jr. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512–532.

Cohen, A., y Bradford, D. (1989). Influence without authority: The use of alliances, reciprocity, and exchange to accomplish work. *Organizational Dynamics*, 17, 5–17.

Cohen, M. D., y March, J. G. (1974). *Leadership and ambiguity*. New York: McGraw-Hill.

Cohen, S. G. (1991). *Teams and teamwork: Future directions*. Los Angeles, CA: Center for Effective Organizations, University of Southern California.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Cohen, S. G., y Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239–290.

Cohen, S. G., y Ledford, G. E. Jr. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A field experiment. *Human Relations*, 47, 13–43.

Collins, J. (2001). *Good to great*. New York: Harper Collins.

Collins, O. F., Moore, D. G., y Unwalla, D. B. (1964). *The enterprising man*. East Lansing, MI: Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University.

Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Conger, J. A. (1992). *Learning to lead: The art of transforming managers into leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Conger, J. A. (1993). The brave new world of leadership training. *Organizational Dynamics*, Winter, 46–58.

Conger, J. A., y Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637–647.

Conger, J. A., y Kamungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471–482.

Conger, J. A., y Kanungo, R. N. (1990). *A behavioral attribute measure of charismatic leadership in organizations*. Paper presented at the Academy of Management Meetings, San Francisco.

Conger, J. A., y Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439–452.

Conger, J. A., y Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Conger, J. A., Kanungo, R. N., y Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747–767.

Connelly, M. S., Gilbert, J. A., Zaccaro, S. J., Marks, M. A., y Mumford, M. D. (2000). Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. *Leadership Quarterly*, 11 (1), 65–86.

Connor, D. R. (1995). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.

Cooper, M. R., y Wood, M. T. (1974). Effects of member participation and commitment in group decision making on influence, satisfaction, and decision riskiness. *Journal of Applied Psychology*, 59, 127–134.

Cordery, J. L., Mueller, W. S., y Smith, L. M. (1991). Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: A longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, 34, 464–476.

Cosier, R. A. (1978). The effects of three potential aids for making strategic decisions on prediction accuracy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 295–306.

Cosier, R. A. (1982). Methods for improving the strategic decision: Dialectic versus the devil's advocate. *Strategic Management Journal*, 3, 373–374.

Cotton, J. L. (1993). *Employee involvement: Methods for improving performance and work attitudes*. Newbury Park, CA: Sage.

Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., y Jennings, K. R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13, 8–22.

Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Lengnick-Hall, M. L., y Froggatt, K. L. (1990). Fact: The form of participation does matter—A rebuttal to Leana, Locke, and Schweiger. *Academy of Management Review*, 15, 147–153.

Cox, T. H. (1991). The multi-cultural organization. *Academy of Management Executive*, 5 (2), 34–47.

Cox, T. H., y Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5 (3), 45–56.

Cox, C. J., y Cooper, C. L. (1989). *High Flyers: An anatomy of managerial success*. Oxford: Basil Blackwell.

Crant, J. M., y Bateman, T S. (1993). Assignment of credit and blame for performance outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 7–27.

Crossan, M., Lane, H., y White, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24, 522–538.

Crouch, A., y Yetton, P. (1987). Manager behavior, leadership style, and subordinate performance: An empirical extension of the Vroom-Yetton conflict rule. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 384–396.

Crouch, A., y Yetton, P. (1988). The management team: An equilibrium model of management performance and behavior. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, y C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging Leadership Vistas*. Lexington, MA: Lexington Books, pp. 107–128.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Dachler, H. P. (1984). Commentary on refocusing leadership from a social systems perspective. In J. G. Hunt, D. Hosking, C. A. Schriesheim, y R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*. New York: Pergamon Press, pp. 100–108.

Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2, 201–218.

Dale, E. (1960). Management must be made accountable. *Harvard Business Review*, 38, March–April, 49–59.

Dansereau, F., Alutto, J. A., y Yammarino, F. J. (1984). *Theory testing in organizational behavior: The varient approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Dansereau, F., Jr., Graen, G., y Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46–78.

Dansereau, F., Yammarino, F. J., y Markham, S. E. (1995). Leadership: The multiple level approaches. *Leadership Quarterly*, 6 , 251–263.

Dasborough, M. T., y Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relations. *Leadership Quarterly*, 13, 615–634.

Davies, J., y Easterby-Smith, M. (1984). Learning and developing from managerial work experiences. *Journal of Management Studies*, 2, 169–183.

Davis, K. (1968). Attitudes toward the legitimacy of management efforts to influence employees. *Academy of Management Journal*, 11, 153–162.

Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11 (4), 581–613.

Day, D. V., y Lord, R. G. (1988). Executive leadership and organizational performance: Suggestions for a new theory and methodology. *Journal of Management*, 14 (3), 453–464.

Day, R. C. (1971). Some effects of combining close, punitive, and supportive styles of supervision. *Sociometry*, 34, 303–327.

Day, R. C., y Hamblin, R. L. (1964). Some effects of close and punitive styles of supervision. *American Journal of Sociology*, 69, 499–510.

Deal, T. (1985). Culture change: Opportunity, silent killer, or metamorphosis? In R. Kilmann, R. H., Saxton, M. J., y Serpa, R. (Eds.), *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 292–330.

Dechant, K. (1990). Knowing how to learn: The neglected management ability. *Journal of Management Development*, 9 (4), 40–49.

Dechant, K. (1994). Making the most of job assignments: An exercise in planning for learning. *Journal of Management Education*, 18, 198–211.

DeCremer, D. (2002). Charismatic leadership and cooperation in social dilemmas: A matter of transforming motives? *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 997–1016.

De Jong, G., y Van Witteloostuijn, A. (2004). Success for corporate democracy: Sustainable cooperation of capital and labor in the Dutch Breman Group. *Academy of Management Executive*, 18 (3), 54–66.

Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H., y Gustafson, D. H. (1975). *Group techniques for program planning: A guide to nominal and delphi processes*. Glenview, IL: Scott Foresman.

Deluga, R. J. (1998). American presidential proactivity, charismatic leadership, and rated performance. *Leadership Quarterly*, 9, 265–291.

Deluga, R. J., y Perry, T. J. (1994). The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges. *Group and Organization Management*, 19, 67–86.

Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., y Associates. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are the attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10, 219–256.

Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., y Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19–34.

Denis, J. L., Lamothe, L., y Langley, A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management Journal*, 44, 809–837.

Denison, D. R., Hart, S. L., y Kahn, J. A. (1996). From chimneys to cross-functional teams: Developing and validating a diagnostic model. *Academy of Management Journal*, 39, 1005–1023.

Dess, G. G., y Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28 (3), 18–33.

De Vries, R. E., Roe, R. A., y Taillieu, T. C. B. (2002). Need for leadership as a moderator of the relationships between leadership and individual outcomes. *Leadership Quarterly*, 13 (2), 121–137.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Dickson, M. W., Den Hartog, D. N., y Michelson, J. K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress and raising new questions. *Leadership Quarterly*, 14, 729–768.

Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M., y Ehrhart, M. G. (2001). An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. *Leadership Quarterly*, 12, 197–217.

Dienesh, R. M., y Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618–634.

Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 4, 417–440. Palo Alto, CA: Annual Reviews.

Dipboye, R. L. (1990). Laboratory vs. field research in industrial-organizational psychology. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 5, 1–34.

Dobbins, G. H., Long, W. S., Dedrick, E. J., y Clemons, T. C. (1990). The role of self-monitoring and gender on leader emergence: A laboratory and field study. *Journal of Management*, 16, 609–618.

Dobbins, G. H., y Platz, S. J. (1986). Sex differences in leadership: How real are they? *Academy of Management Review*, 11, 118–127.

Doody, A. F., y Bingaman, R. (1988). *Reinventing the wheels: Ford's spectacular comeback*. Cambridge, MA: Ballinger.

Dorfman, P. (1996). International and cross-cultural leadership research. In B. J. Punnet and O. Shenkar (Eds.), *Handbook for international management research*. Oxford: Blackwell, pp. 267–349.

Dorfman, P. W. (2003). International and cross-cultural leadership research. In B. J. Punnett and O. Shenkar (Eds.), *Handbook for international management research*, 2nd ed. Ann Arbor, MI: University of Michigan.

Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U., y Bautista, A. (1997). Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *Leadership Quarterly*, 8 (3), 233–274.

Dorfman, P. W., y Ronen, S. (1991). *The universality of leadership theories: Challenges and paradoxes*. Paper presented at the Academy of Management Meetings, Miami, August.

Dotlich, D. L., y Cairo, P. C. (1999). *Action coaching: How to leverage individual performance for company success*. San Francisco: Jossey-Bass.

Dotlich, D. L., y Noel, J. L. (1998). *Action learning: How the world's top companies are recreating their leaders and themselves*. San Francisco: Jossey-Bass.

Douglas, C. A., y Schoorman, F. D. (1988). *The impact of career and psychosocial mentoring by supervisors and peers*. Paper presented at the 48th Annual Meeting of the Academy of Management, Anaheim, California.

Drath, W. H. (2001). *The deep blue sea: Rethinking the source of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Drath, W. H., y Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Dreher, G. F., y Ash, R. A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. *Journal of Applied Psychology*, 75, 539–546.

Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper, y Row.

Druskat, V. U., y Wheeler, J. V. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*, 46 (4), 435–457.

Duarte, N. T., Goodson, J. R., y Klich, N. R. (1994). Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal. *Academy of Management Journal*, 37, 499–521.

Duarte, D. L., y Snyder, N. T. (1999). *Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed*. San Francisco: Jossey-Bass.

Dubin, A. J. (1978). *Human relations: A job-oriented approach*. Reston, VA: Reston.

Duchon, D., Green, S. G., y Taber, T. D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71, 56–60.

Dugan, K. W. (1989). Ability and effort attributions: Do they affect how managers communicate performance feedback information? *Academy of Management Journal*, 32, 87–114.

Dunbar, R., y Goldberg, W. H. (1978). Crisis development and strategic response in European corporations. In C. F. Smart and W. T. Stanbury (Eds.), *Studies on crisis management*. Toronto: Butterworth.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B., y Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735–744.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41, 1040–1048.

Dyer, W. G. (1977). *Team building: Issues and alternatives*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Eagly, A. H., y Carli, L. L. (2003a). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *Leadership Quarterly*, 14, 807–834.

Eagly, A. H., y Carli, L. L. (2003b). Finding gender advantage and disadvantage: Systematic research integration is the solution. *Leadership Quarterly*, 14, 851–859.

Eagly, A. H., Daran, S. J., y Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125–145.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., y Van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing men and women. *Psychological Bulletin*, 95, 569–591.

Eagly, A. H., y Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233–256.

Eagly, A. H., Makhijani, M. G., y Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders. *Psychological Bulletin*, 111, 3–22.

Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: Toward a taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18, 215–233.

Earley, P. C., y Lind, E. A. (1987). Procedural justice and participation in task selection: The role of control in mediating justice judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1148–1160.

Earley, P. C., Wojnaroski, P., y Prest, W. (1987). Task planning and energy expended: Exploration of how goals influence performance. *Journal of Applied Psychology*, 72, 107–114.

Eccles, T. (1993). The deceptive allure of empowerment. *Long Range Planning*, 26 (6), 13–21.

Eden, D. (1984). Self-fulfilling prophecy as a management tool: Harnessing pygmalion. *Academy of Management Review*, 9, 64–73.

Eden, D. (1990). *Pygmalion in management: Productivity as a self-fulfilling prophecy*. Lexington, MA: Lexington Books.

Eden, D., y Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60, 736–741.

Eden, D., y Shani, A. B. (1982). Pygmalion goes to boot camp: Expectancy, leadership and trainee performance. *Journal of Applied Psychology*, 67, 194–199.

Edmondson, A. C., Roberto, M. A., y Watkins, M. D. (2003). A dynamic model of top management team effectiveness: Managing unstructured task streams. *Leadership Quarterly*, 14 (3), 297–325.

Ehrhart, M. G., y Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *Leadership Quarterly*, 12 (2), 153–179.

Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32, 543–576.

Eisenstat, R. A., y Cohen, S. G. (1990). Summary: Top management groups. In J. R. Hackman (ed.), *Groups that work (and those that don't)*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 78–88.

Ekvall, G., y Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7, 17–26.

Emans, B., Klaver, E., Munduate, L., y Van de Vliert, E. (1999). *Constructive consequences of hard power use by leaders in organizations*. Paper presented to the European Congress on Work and Organizational Psychology, May, Espoo-Helsinki, Finland.

Engelbracht, A. S., y Fischer, A. H. (1995). The managerial performance implications of a developmental assessment center process. *Human Relations*, 48, 1–18.

Erdogan, B., y Liden, R. C. (2002). Social exchanges in the workplace: A review of recent developments and future research directions in leader-member exchange theory. In L. L. Neider and C. A. Schriesheim (Eds.), *Leadership*. Greenwich, CT: Information Age Publishing, pp. 65–114.

Erez, M., Rim, Y., y Keider, I. (1986). The two sides of the tactics of influence: Agent vs. target. *Journal of Occupational Psychology*, 59, 25–39.

Ettling, J. T., y Jago, A. G. (1988). Participation under conditions of conflict: More on the validity of the Vroom-Yetton model. *Journal of Management Studies*, 25, 73–83.

Etzioni, A. (1991). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.

Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277–298.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Evans, M. G. (1974). Extensions of a path-goal theory of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 59, 172–178.

Evans, W. M., y Zelditch, M. (1961). A laboratory experiment on bureaucratic authority. *American Sociological Review*, 26, 883–893.

Facteau, J. D., Dobbins, G. H., Russell, J. E. A., Ladd, R. T., y Kudisch, J. D. (1995). The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer. *Journal of Management*, 21, 1–25.

Fagenson, E. A. (1989). The mentor advantage: Perceived career/job experiences of proteges versus non-proteges. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 309–320.

Fairhurst, G. T. (1993). The leader-member exchange patterns of women leaders in industry: A discourse analysis. *Communication Monographs*, 60, 321–351.

Fairhurst, G. T. (In Press). The leader-follower communication. In F. Jablin and L. Putnam (Eds.), *Handbook of organizational communication*, 2nd ed. Newbury Park, CA: Sage.

Falbe, C. M., y Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35, 638–653.

Farh, J. L., Podsakoff, P. M., y Cheng, B. S. (1987). Culture-free leadership effectiveness versus moderators of leadership behavior: An extension and test of Ker and Jermier's substitute for leadership model in Taiwan. *Journal of International Business Studies*, 18, 43–60.

Farris, G. F., y Lim, F. G., Jr. (1969). Effects of performance on leadership, cohesiveness, satisfaction, and subsequent performance. *Journal of Applied Psychology*, 53, 490–497.

Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Pitman.

Feild, H., y Harris, S. G. (1991). Entry-level, fast-track management development programs: Developmental tactics and perceived program effectiveness. *Human Resource Planning*, 14, 261–273.

Fernandez, C. F., y Vecchio, R. P. (1997). Situational leadership theory revisited: A test of an across-jobs perspective. *Leadership Quarterly*, 8, 67–84.

Ferris, G. R., Bhawuk, D. P. S., Fedor, D. F., y Judge, T. A. (1995). Organizational politics and citizenship: Attributions of intentionality and construct definition. In M. J. Martinko (Ed.), *Advances in attribution theory: An organizational perspective*. Delray Beach, FL: St. Lucie Press, pp. 231–252.

Ferris, G. R., Judge, T. A., Rowland, K. M., y Fitzgibbons, D. E. (1994). Subordinate influence and the performance evaluation process: Test of a model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 101–135.

Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Fiedler, F. E. (1970). Leadership experience and leader performance—Another hypothesis shot to hell. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 1–14.

Fiedler, F. E. (1973). The contingency model: A reply to Ashour. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 356–368.

Fiedler, F. E. (1977). A rejoinder to Schriesheim and Kerr's premature obituary of the contingency model. In J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.

Fiedler, F. E. (1986). The contribution of cognitive resources to leadership performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 16, 532–548.

Fiedler, F. E. (1992). Time-based measures of leadership experience and organizational performance: A review of research and a preliminary model. *Leadership Quarterly*, 3, 5–23.

Fiedler, F. E., y Chemers, M. M. (1982). *Improving leadership effectiveness: The leader match concept*, 2nd ed. New York: John Wiley, 1982.

Fiedler, F. E., y Garcia, J. E. (1987). *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: John Wiley.

Fiedler, F. E., y Mahar, L. (1979). The effectiveness of contingency model training: A review of the validation of leader match. *Personnel Psychology*, 32, 45–62.

Field, R. H. G. (1979). A critique of the Vroom-Yetton contingency model of leadership behavior. *Academy of Management Review*, 4, 249–257.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Field, R. H. G. (1982). A test of the Vroom-Yetton normative model of leadership. *Journal of Applied Psychology*, 67, 523–532.

Field, R. H. G. (1989). The self-fulfilling prophecy leader: Achieving the Metharme effect. *Journal of Management Studies*, 26, 151–175.

Field, R. H. G., y House, R. J. (1990). A test of the Vroom-Yetton model using manager and subordinate reports. *Journal of Applied Psychology*, 75, 362–366.

Field, R. H. G., Read, P. C., y Louviere, J. J. (1990). The effect of situation attributes on decision making choice in the Vroom-Jago model of participation in decision making. *Leadership Quarterly*, 1, 165–176.

Filley, A. C. (1970), Committee management: Guidelines from social science research. *California Management Review*, 13 (1), 13–21.

Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 35, 505–538.

Finkelstein, S. (2003). *Why smart executives fail*. New York: Portfolio.

Finkelstein, S., y Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. St. Paul, MN: West.

Fiol, C. M., Harris, D., y House, R. (1999). Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. *Leadership Quarterly*, 10, 449–482.

Fiol, C. M., y Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10, 803–813.

Fisher, B. M., y Edwards, J. E. (1988). Consideration and initiating structure and their relationships with leader effectiveness: A meta-analysis. *Proceedings of the Academy of Management*, August, 201–205.

Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In K. M. Rowland and G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 4, pp. 101–145. Greenwich, CT: JAI Press.

Flanagan, J. C. (1951). Defining the requirements of an executive's job. *Personnel*, 28, 28–35.

Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Personnel Psychology*, 37, 1–6.

Fleishman, E. A., y Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15, 43–56.

Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., y Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2, 245–287.

Fletcher, C. (1990). Candidates' reactions to assessment centres and their outcomes: A longitudinal study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 117–127.

Ford, J. D. (1981). Departmental context and formal structure as constraints on leader behavior. *Academy of Management Journal*, 24, 274–288.

Ford, J. K., Quinones, M. A., Sego D. J., y Sorra, J. S. (1992). Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job. *Personnel Psychology*, 45, 511–527.

Ford, J. K., y Weissbein, D. A. (1997). Transfer of training: An updated review and analysis. *Performance Improvement Quarterly*, 10, 22–41.

Ford, M. E. (1986). A living systems conceptualization of social intelligence: Outcomes, processes, and developmental change. In R. J. Sternberg (Ed.), *Advances in the psychology of human intelligence*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Ford, R. C., y Randolph, W. A. (1992). Cross-functional structures: A review and integration of matrix organization and project management. *Journal of Management*, 18, 267–294.

Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: The affect infusion model. *Psychological Bulletin*, 117, 39–66.

Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Executive*, 14 (3), 67–80.

Fouriezos, N. T., Hutt, M. L., y Guetzkow, H. (1950). Measurement of self-oriented needs in discussion groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 45, 682–690.

Foust, D. (2003). The GE way isn't working at Home Depot. *Business Week Online*, January 17. Available at www.businessweek.com/ bwdaily/dnflash/jan2003/nf20030117_1446.htm.

French, J., y Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies of social power*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, pp.150–167.

Fried, Y., y Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287–322.

Friedman, S. D. (1986). Succession systems in large corporations: Characteristics and correlates of performance. *Human Resource Management*, 25, 191–213.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Frost, D. C. (1983). Role perceptions and behaviors of the immediate superior moderating effects on the prediction of leadership effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31, 123–142.

Fu, P. P., y Yukl, G. (2000). Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China. *Leadership Quarterly*, 11, 251–266.

Fulmer, R. M. (1997). The evolving paradigm of leadership development. *Organizational Dynamics*, Spring, 59–72.

Fulmer, R. M., y Vicere, A. (1996). *Strategic leadership development: Crafting competitiveness*. Oxford: Capstone Publishers.

Gabarro, J. J. (1985). When a new manager takes charge. *Harvard Business Review*, May–June, 110–123.

Gabarro, J. J. (1987). *The dynamics of taking charge*. Boston: Harvard Business School Press.

Galagan, P. (1987). Between two trapezes. *Training and Development Journal*, 41 (3), 40–53.

Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Menlo Park, CA: Addison-Wesley.

Gall, A. L. (1987). You can take the manager out of the woods, but . . . *Training and Development Journal*, 41 (3), 54–61.

Gallupe, R. B., Bastianutti, L. M., y Cooper, W. H. (1991). Unblocking brainstorms. *Journal of Applied Psychology*, 76, 137–142.

Ganster, D. C., Fusilier, M. R., y Mayes, B. T. (1986). Role of social support in the experience of stress at work. *Journal of Applied Psychology*, 71, 102–110.

Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, July–August, 78–91.

Geber, B. (1995). Virtual teams. *Training*, 32, 36–40.

Gebert, D., Boerner, S., y Lanwehr, R. (2003). The risks of autonomy: Empirical evidence for the necessity of balance in promoting organizational innnovativeness. *Creativity and Innovation Management*, 12 (1), 41–49.

Gellerman, S. W. (1976). Supervision: Substance and style. *Harvard Business Review*, March–April, 89–99.

George, J. M. (1995). Leader positive mood and group performance: The case of customer service. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 778–794.

George, J. M., y Jones, G. R. (1996). *Understanding and managing organizational behavior*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Georgopoulos, B. S., Mahoney, G. M., y Jones, N. W., Jr. (1957). A path-goal approach to productivity. *Journal of Applied Psychology*, 41, 345–353.

Gerstner, C. R., y Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827–844.

Gharajedaghi, J. (1999). *Systems thinking: Managing chaos and complexity*. Boston: Butterworth Heinemann.

Giber, D., Carter, L., y Goldsmith, M., Eds. (1999). *Linkage Inc.'s best practices in leadership development handbook*. Lexington, MA: Linkage Press.

Gibson, C. B. (2001). Me and us: Differential relationships among goal setting, training, efficacy, and effectiveness at the individual and team level. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 789–808.

Gibson, C. B., Randel, A. E., y Earley, P. C. (2000). Understanding group efficacy: An empirical test of multiple assessment methods. *Group, y Organization Management*, 25 (1), 67–97.

Gibson, F. W. (1992). Leader abilities and group performance as a function of stress. In K. Clark, M. B. Clark, and D. P. Campbell (Eds.), *Impact of Leadership*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, pp. 333–343.

Gibson, F. W., Fiedler, F. E., y Barrett, K. M. (1993). Stress, babble, and the utilization of the leader's intellectual abilities. *Leadership Quarterly*, 4, 189–208.

Gilmore, D. C., Beehr, T. A., y Richter, D. J. (1979). Effects of leader behaviors on subordinate performance and satisfaction: A laboratory experiment with student employees. *Journal of Applied Psychology*, 64, 166–172.

Gini, A. (1998). Moral leadership and business ethics. In J. B. Ciulla (Ed.), *Ethics, the heart of leadership*. Westport, CT: Greenwood Publishing.

Ginter, P. M., y Duncan, W. J. (1990). Macroenvironmental analysis for strategic managment. *Long Range Planning*, 23, 91–100.

Gioia, D. A., y Sims, H. P., Jr. (1985). On avoiding the influence of implicit leadership theories in leader behavior descriptions. *Journal of Educational and Psychological Measurement*, 45, 217–237.

Gioia, D. A., y Sims, H. P. (1986). Cognitive-behavior connections: Attribution and verbal behavior in leader-subordinate interactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 197–229.

Gladstean, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499–517.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Godfrey, D. K., Jones, E. E., y Lord, C. G. (1986). Self-promotion is not ingratiating. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 106–115.

Golde, R. A. (1972). Are your meetings like this one? *Harvard Business Review*, January– February, 68–77.

Goldner, F. H. (1970). The division of labor: Processes and power. In M. N. Zald (Ed.), *Power in organizations*. Nashville, TN: Vanderbilt University Press.

Goldstein, A. P., y Sorcher, M. (1974). *Changing supervisory behavior*. New York: Pergamon Press.

Goldstein, I. L. (1992). *Training and development in organizations*. Monterey, CA: Brooks-Cole.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.

Goleman, D., Boyatzis, R., y McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.

Goodge, P. (1991). Development centers: Guidelines for decision makers. *Journal of Management Development*, 10 (3), 4–12.

Goodman, P. S. (1979). *Assessing organizational change: The Rushton quality of work experiment*. New York: Wiley-Interscience.

Goodman, P. S., Devadas, R., y Hughson, T. G. (1988). Groups and productivity: Analyzing the effectiveness of self-managing teams. In J. P. Campbell and R. J. Campbell (Eds.), *Productivity in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 295–327.

Goodman, P. S., y Rousseau, D. M. (2004). Organizational change that produces results: The linkage approach. *Academy of Management Executive*, 18 (3), 7–19.

Goodson, J. R., McGee, G. W., y Cashman, J. F. (1989). Situational leadership theory: A test of leadership prescriptions. *Group and Organization Studies*, 14, 446–461.

Goodstadt, B. E., y Hjelle, L. A. (1973). Power to the powerless: Locus of control and the use of power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 27, 190–196.

Goodstadt, B. E., y Kipnis, D. (1970). Situational influences on the use of power. *Journal of Applied Psychology*, 54, 201–207.

Goodstein, L. D., y Lanyon, R. I. (1999). Applications of personality assessment to the workplace: A review. *Journal of Business and Psychology*, 13, 291–322.

Gordon, J. (1992). Work teams: How far have they come? *Training*, October, 59–65.

Gordon, W. J. (1961). *Synectics*. New York: Collier Books.

Graef, C. L. (1983). The situational leadership theory: A critical review. *Academy of Management Review*, 8, 285–296.

Graen, G., Alvares, K. M., Orris, J. B., y Martella, J. A. (1970). Contingency model of leadership effectiveness: Antecedent and evidential results. *Psychological Bulletin*, 74, 285–296.

Graen, G., y Cashman, J. F. (1975). A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*. Kent, OH: Kent State University Press.

Graen, G. B., Cashman, J. F., Ginsburgh, S., y Schiemann, W. (1977). Effects of linking-pin quality on the quality of working life of lower participants. *Administrative Science Quarterly*, 22, 491–504.

Graen, G., Novak, M., y Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109–131.

Graen, G. B., y Scandura, T. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175–208.

Graen, G. B., y Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of work group professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. *Journal of Management Systems*, 3 (3), 33–48.

Graen, G. B., y Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain approach. *Leadership Quarterly*, 6, 219–247.

Grant, J. (1988). Women as managers: What they can offer to organizations. *Organizational Dynamics*, Winter, 56–63.

Gratton, L. (2004). *The democratic enterprise*. London: Financial Times Prentice Hall.

Gravenhorst, K. M. B., y Boonstra, J. J. (1998). The use of influence tactics in constructive change processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 179–196.

Green, S. G., Anderson, S. E., and Shivers, S. L. (1996). Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66, 203–214.

Green, S. G., y Liden, R. C. (1980). Contextual and attributional influences on control decisions. *Journal of Applied Psychology*, 65, 453–458.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Green, S. G., y Mitchell, T. R. (1979). Attributional processes of leaders in leader-member exchanges. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 429–458.

Green, W. A., y Lazarus, H. (1988). Corporate campuses: A growing phenomenon. *Journal of Management Development*, 7 (3), 56–67.

Greene, C. N. (1975). The reciprocal nature of influence between leader and subordinate. *Journal of Applied Psychology*, 60, 187–193.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.

Grinyer, P. H., Mayes, D., y McKiernan, P. (1990). The sharpbenders: Achieving a sustained improvement in performance. *Long Range Planning*, 23, 116–125.

Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*, 13, 423–451.

Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., y Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 87, 819–832.

Guthrie, V. A., y Kelly-Radford, L. (1998). Feedback-intensive programs. In C. D. McCauley, R. S. Moxley, and E. Van Velsor (Eds.), *Center for Creative Leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 66–105.

Guzzo, R. A., y Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 3. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, pp. 269–313.

Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., y Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 3, 87–106.

Haas, R. N. (1994). *The power to persuade: How to be effective in an unruly organization*. Boston: Houghton-Miflin.

Hackman, J. R. (1986). The psychology of self-management in organizations. In M. S. Pollack and R. O. Perloff (Eds.), *Psychology and work: Productivity, change, and employment*. Washington, DC: American Psychological Association, p. 89–136.

Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 315–342.

Hackman, J. R. (1990). *Groups that work (and those that don't)*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hackman, J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 3. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, pp. 199–267.

Hackman, J. R., Brousseau, K. R., y Weiss, J. A. (1976). The interaction of task design and group performance strategies in determining group effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 350–365.

Hackman, J. R., y Morris, C. G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.

Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.

Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Haleblian, J., y Finkelstein, S. (1993). Top management team size, CEO dominance, and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion. *Academy of Management Journal*, 36, 844–863.

Hales, C. P. (1986). What do managers do: A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, 23, 88–115.

Hall, D. T., y Foulkes, F. K. (1991). Senior executive development as a competitive advantage. *Advances in Applied Business Strategy*, vol. 2. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 183-203.

Hall, D. T., Otazo, K. L., y Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 29 (Winter), 39–53.

Hall, D. T., y Seibert, K. W. (1992). Strategic management development: Linking organizational strategy, succession planning, and managerial learning. In D. H. Montross and C. J. Shinkman (Eds.), *Career development: Theory and practice*. Springfield, IL: Charles C. Thomas, pp. 255–275.

Halpin, A. W., y Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. In R. M. Stogdill and A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.

Halverson, S. K., Holladay, C. L., Kazama, S. M., y Quinones, M. A. (2004). Self-sacrificial behavior in crisis situations: The competing roles of behavioral and situational factors. *Leadership Quarterly*, 15 (2), 263–275.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Hambleton, R. K., y Gumpert, R. (1982). The validity of Hersey and Blanchard's theory of leader effectiveness. *Group and Organization Studies*, 7, 225–276.

Hambrick, D. C. (1981a). Environment, strategy, and power within top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 26, 253–276.

Hambrick, D. C. (1981b). Specialization of environmental scanning activities among upper level executives. *Journal of Management Studies*, 18 (3), 299–320.

Hambrick, D. C. (1982). Environmental scanning and organizational strategy. *Strategic Management Journal*, 3, 159–174.

Hambrick, D. C. (1987). The top management team: Key to strategic success. *California Management Review*, 30 (1), 1–20.

Hambrick, D. C., y Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 369–406.

Hambrick, D. C., y Fukutomi, G. D. S. (1991). The seasons of a CEO's tenure. *Academy of Management Review*, 16, 719–742.

Hambrick, D. C., y Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193–206.

Hammer, T. H., y Turk, J. M. (1987). Organizational determinants of leader behavior and authority. *Journal of Applied Psychology*, 72, 647–682.

Hamner, W. C., y Organ, D. W. (1978). *Organizational behavior: An applied approach*. Dallas: Business Publications Inc.

Hand, H. H., Richards, M. D., y Slocum, J. W. Jr. (1973). Organizational climate and the effectiveness of a human relations program. *Academy of Management Journal*, 16, 185–195.

Hand, H. H., y Slocum, J. (1972). A longitudinal study of the effect of a human relations training program on managerial effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 56, 412–418.

Hannan, M., y Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149–164.

Harrison, R. (1987). Harnessing personal energy: How companies can inspire employees. *Organizational Dynamics*, Autumn, 4–21.

Harvey, O. J. (1953). An experimental approach to the study of status relationships in informal groups. *American Sociological Review*, 18, 357–367.

Haveman, H. A. (1992). Between a rock and a hard place: Organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation. *Administrative Science Quarterly*, 37, 48–75.

Hazucha, J. F., Hezlett, S. A., y Schneider, R. J. (1993). The impact of 360-degree feedback on management skills development. *Human Resource Management*, 32, 325–351.

Hegarty, W. H. (1974). Using subordinate ratings to elicit behavior change in supervisors. *Journal of Applied Psychology*, 59, 764–766.

Hegelsen, S. (1990). *The female advantage: Women's way of leadership*. New York: Doubleday/Currency.

Heifetz, R. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Belnap Press of Harvard University Press.

Heilman, M. E., Hornstein, H. A., Cage, J. H., y Herschlag, J. K. (1984). Reactions to prescribed leader behavior as a function of role perspective: The case of the Vroom-Yetton Model. *Journal of Applied Psychology*, 69, 50–60.

Heizer, J. H. (1972). Manager action. *Personnel Psychology*, 25, 511–521.

Heller, F., y Yukl, G. (1969). Participation, managerial decision making, and situational variables. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 227–241.

Hemphill, J. K. (1950). Relations between the size of the group and the behavior of "superior" leaders. *Journal of Social Psychology*, 32, 11–22.

Hemphill, J. K. (1959). Job descriptions for executives. *Harvard Business Review*, 37 (September–October), 55–67.

Hemphill, J. K., y Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill, y A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, pp. 6–38.

Heneman, R. L., Greenberger, D. B., y Anonyuo, C. (1989). Attributions and exchanges: The effects of interpersonal factors on the diagnosis of employee performance. *Academy of Management Journal*, 32, 466–476.

Herold, D. (1977). Two way influence processes in leader-follower dyads. *Academy of Management Journal*, 20, 224–237.

Hersey, P., y Blanchard, K. H. (1977). *The management of organizational behavior*, 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hersey, P., y Blanchard, K .H. (1984). *The management of organizational behavior*, 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Hewett, T. T., O'Brien, G. E., y Hornik, J. (1974). The effects of work organization, leadership, and member compatibility of small groups working on a manipulative task. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11, 283–301.

Hickman, C. F. (1990). *Mind of a manager, soul of a leader*. New York: John Wiley.

Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. S., y Pennings, J. M. (1971). A strategic contingencies theory of intra-organizational power. *Administrative Science Quarterly*, 16, 216–229.

Higgans, C. A., Judge, T. A., y Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Behavior*, 24, 89–106.

Hill, G. W. (1982). Group versus individual performance: Are N + 1 heads better than one? *Psychology Bulletin*, 91, 517–539.

Hillman, L. W., Schwandt, D. R., y Bartz, D. E. (1990). Enhancing staff member's performance through feedback and coaching. *Journal of Management Development*, 9, 20–27.

Hills, F. S., y Mahoney, T. A. (1978). University budgets and organizational decision making. *Administrative Science Quarterly*, 23, 454–465.

Hinings, C. R., y Greenwood, R. (1988). *The dynamics of strategic change*. Oxford, England: Blackwell.

Hinings, C. R., Hickson, D. J., Pennings, J. M., y Schneck, R.E. (1974). Structural conditions of intra-organizational power. *Administrative Science Quarterly*, 19, 22–44.

Hinkin, T. R., y Schriesheim, C. A. (1989). Development and application of new scales to measure the French and Raven bases of social power. *Journal of Applied Psychology*, 74, 561–567.

Hinkin, T. R., y Schriesheim, C. A. (1990). Relationships between subordinate perceptions of supervisor influence tactics and attributed bases of supervisory power. *Human Relations*, 43, 221–237.

Hinkin, T. R., y Tracey, J. B. (1999). The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (2), 105–119.

Hitt, M.A., y Tyler, B.B. (1991). Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12, 327–352.

Hochwarter, W. A., Pearson, A. W., Ferris, G. R., Perrewe, P. A., y Ralston, D. A. (2000). A re-examination of Schriesheim and Hinkin's measure of upward influence. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 755–771.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. London: Sage.

Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management* Executive, 7, 81–90.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hogan, R. J., Curphy, G. J., y Hogan, J. (1994). What we know about personality: Leadership and effectiveness. *American Psychologist*, 49, 493–504.

Hogan, R.J., Raskin, R., y Fazzini, D. (1990). The dark side of charisma. In K.E. Clark, y M.B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America, pp. 343–354.

Holladay, S. J., y Coombs, W. T. (1993). Speaking of visions and visions being spoken: An exploration of the effects of content and delivery on perceptions of leader charisma. *Management Communication Quarterly*, 8, 165–189.

Holladay, S. J., y Coombs, W. T. (1994). Communicating visions: An exploration of the role of delivery in the creation of leader charisma. *Management Communication Quarterly*, 6, 405–427.

Hollander, E. P. (1958). Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological Review*, 65, 117–127.

Hollander, E. P. (1960). Competence and conformity in the acceptance of influence. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61, 361–365.

Hollander, E. P. (1961). Some effects of perceived status on responses to innovative behavior. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 63, 247–250.

Hollander, E. P. (1980). Leadership and social exchange processes. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, y R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*. New York: Plenum Press, pp. 343–354.

Hollander, E. P. (1995). Ethical challenges in the leader-follower relationship. *Business Ethics Quarterly*, 5, 54–65.

Hollander, E. P., y Julian, J. W. (1970). Studies in leader legitimacy, influence, and innovation. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 5. New York: Academic Press, pp. 33–69.

Hollander, E. P., y Julian, J. W. (1978). A further look at leader legitimacy, influence, and innovation. In L. Berkowitz (Ed.), *Group processes: Papers from Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, pp. 153–165.

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597–606.

Hooijberg, R., Hunt, J. G., y Dodge, G. E. (1997). Leadership complexity and the development of the leaderplex model. *Journal of Management*, 23, 375–408.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Horner-Long, P., y Schoenberg, R. (2002). Does e-business require different leadership characteristics? An empirical investigation. *European Management Journal*, 20 (96), 611–619.

Hosking, D. M. (1988). Organizing, leadership, and skillful process. *Journal of Management Studies*, 25, 147–166.

Hough, L. M. (1992). The "Big Five" personality variables—Construct confusion: Description versus prediction. *Human Performance*, 5, 139–155.

House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321–339.

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press, pp. 189–207.

House, R. J. (1988a). Leadership research: Some forgotten, ignored, or overlooked findings. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, y C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas*. Lexington, MA: Lexington Books, pp. 245–260.

House, R. J. (1988b). Power and personality in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 305–357.

House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7, 323–352.

House, R. J., y Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23, 409–473.

House, R. J., y Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In J. Hunt, y L. Larson (Eds.), *Contingency approaches to leadership*. Carbondale: Southern Illinois University Press, pp. 29–55.

House, R. J., y Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3 (2), 81–108.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V., y Associates. (2004). *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

House, R. J., y Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3 (Fall), 81–98.

House, R. J., y Singh, J. V. (1987). Organizational behavior: Some new directions for I/O psychology. *Annual Reviews of Psychology*, 38, 669–718.

House, R. J., Spangler, W. D., y Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364–396.

House, R. J., Wright, N. S., y Aditya, R. N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In P.C. Earley, y M. Erez (Eds.), *New perspectives on international/organizational psychology*. San Francisco: New Lexington Press, pp. 535–625.

Howard, A. (1998). The empowering leader: Unrealized opportunities. In G. R. Hickman (Ed.), *Leading organizations: Perspectives for a new era*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 202–213.

Howard, A., y Bray, D. W. (1988). *Managerial lives in transition: Advancing age and changing times*. New York: Guilford Press.

Howard, A., y Wellins, R. S. (1994). *High-involvement leadership: Changing roles for changing times*. Pittsburgh, PA: Developmental Dimensions International.

Howell, J. M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. In J. A. Conger, y R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 213–236.

Howell, J. M., y Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6 (2), 43–54.

Howell, J. M., y Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891–902.

Howell, J. M., y Frost, P. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 243–269.

Howell, J. M., y Higgins, C. A. (1990). Leadership behaviors, influence tactics, and career experiences of champions of technological innovation. *Leadership Quarterly*, 1, 249–264.

Howell, J. P., Bowen, D. E., Dorfman, P. W., Kerr, S., y Podsakoff, P. M. (1990). Substitutes for leadership: Effective alternatives to ineffective leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 21–38.

Howell, J. P., y Dorfman, P. W. (1981). Substitutes for leadership: Test of a construct. *Academy of Management Journal*, 24, 714–728.

Howell, J. P., y Dorfman, P. W. (1986). Leadership and substitutes for leadership among professional and nonprofessional workers. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22, 29–46.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Howell, W. C., y Cooke, N. J. (1989). Training the human information processor: A review of cognitive models. In I. L. Goldstein (Ed.), *Training and development in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 121–182.

Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2, 88–115.

Huczynski, A. A., y Lewis, J. W. (1980). An empirical study into the learning transfer process in management training. *Journal of Management Studies*, 17, 227–240.

Humes, S. (1993). *Managing the multinational*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hundal, P. S. (1971). A study of entrepreneurial motivation: Comparison of fast and slow progressing small scale industrial entrepreneurs in Punjab, India. *Journal of Applied Psychology*, 55, 317–323.

Hunt, D. M., y Michael, C. (1983). Mentorship: A career training and development tool. *Academy of Management Review*, 8, 475–485.

Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Newbury Park, CA: Sage.

Hunt, J. G., Baliga, B. R., y Peterson, M. F. (1988). Strategic apex leadership scripts and an organizational life cycle approach to leadership. *Journal of Management Development*, 7 (5), 61–83.

Hunt, J. G., Boal, K. B., y Dodge, G. E. (1999). The effects of visionary and crisis-responsive charisma on followers: An experimental examination of two kinds of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10, 423–448.

Hunt, J. G., y Osborn, R. N. (1982). Toward a macro-oriented model of leadership: An odyssey. In J. G. Hunt, U. Sekaran, y C. Schriesheim (Eds.), *Leadership: Beyond establishment views*. Carbondale: Southern Illinois University Press, pp. 196–221.

Hunt, J. G., y Ropo, A. (1995). Multi-level leadership: Grounded theory and mainstream theory applied to the case of General Motors. *Leadership Quarterly*, 6 (3), 379–412.

Iacocca, L. (1984). *Iacocca: An autobiography*. New York: Bantam.

Ilgen, D. R., Mitchell, T. R., y Fredrickson, J. W. (1981). Poor performers: Supervisor's and subordinate's responses. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 386–410.

Ilgen, D. R., y Youtz, M. S. (1986). Factors influencing the evaluation and development of minorities. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 4, 307–337.

Isenberg, D. J. (1984). How senior managers think. *Harvard Business Review*, (November–December), 81–90.

Jacobs, T. O. (1970). *Leadership and exchange in formal organizations*. Alexandria, VA: Human Resources Research Organization.

Jacobs, T. O., y Jaques, E. (1987). Leadership in complex systems. In J. Zeidner (Ed.), *Human productivity enhancement: Organizations, personnel, and decision making*, vol. 2. New York: Praeger, pp. 7–65.

Jacobs, T. O., y Jaques, E. (1990). Military executive leadership. In K. E. Clark, y M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America pp. 281–295.

Jacobs, T. O., y Lewis, P. (1992). Leadership requirements in stratified systems. In R. L. Phillips, y J. G. Hunt (Eds.), *Strategic leadership: A multiorganizational-level perspective*. Westport, CT: Quorum Books, pp. 121–137.

Jacobsen, C., y House, R. J. (2001). Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests. *Leadership Quarterly*, 12, 75–112.

Jago, A. G., y Vroom, V. H. (1980). An evaluation of two alternatives to the Vroom/Yetton normative model. *Academy of Management Journal*, 23, 347–355.

Jain, S. C. (1984). Environmental scanning in U.S. corporations. *Long Range Planning*, 17, 117–128.

James, C. R. (2002). Designing learning organizations. *Organizational Dynamics*, 32 (1), 46–61.

James, L. R., y White, J. F. (1983). Cross-situational specificity in manager's perceptions of subordinate performance, attributions, and leader behaviors. *Personnel Psychology*, 36, 809–856.

Janda, K. F. (1960). Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power. *Human Relations*, 13, 345–363.

Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton-Mifflin.

Janis, I. L., y Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. New York: Free Press.

Jaques, E. (1989). *Requisite organization*. Arlington, VA: Cason Hall.

Jaussi, K. S., y Dionne, S. D. (2003). Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *Leadership Quarterly*, 14, 475–498.

Javidan, M. (1992). Managers as leaders: Developing a profile of effective leadership in top management. In K. Clark, M. B. Clark, y D. P. Campbell (Eds.), *Impact of Leadership*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, pp. 47–58.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Jay, A. (1976). How to run a meeting. *Harvard Business Review*, March–April, 43–57.

Jenster, P. V. (1987). Using critical success factors in planning. *Long Range Planning*, 20, 102–109.

Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 602–611.

Jick, T. D. (1993). *Implementing change*. Burr Ridge, IL: Irwin.

Johnson, G. (1992). Managing strategic change—Strategy, culture, and action. *Long Range Planning*, 25, 28–36.

Johnson, M., y Moran, R. T. (1992). *Cultural guide to doing business in Europe*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Johnston, M. A. (2000). Delegation and organizational structure in small businesses: Influences of manager's attachment patterns. *Group and Organization Management*, 25, 4–21.

Jones, E. E., y Pitman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self presentation. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 231–262.

Judge, T. A., Bono, J. E., Illies, R., y Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765–780.

Jung, D. I., y Avolio, B. J. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 42, 208–218.

Jung, D. I., Chow, C., y Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14, 525–544.

Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power, and conflict. *Academy of Management Review*, 16, 416–441.

Kacmar, K. M., y Baron, R. A. (1999). Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, vol. 17, pp. 1–39. Stamford, CT: JAI Press.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., y Snoek, J. D. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: John Wiley.

Kahn, W. A. (1990). Toward an agenda for business ethics research. *Academy of Management Review*, 15, 311–328.

Kanter, R. M. (1982). The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, July–August, 95–105.

Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. New York: Simon, y Schuster.

Kanungo, R. N., y Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions in leadership*. Beverly Hills, CA: Sage.

Kaplan, E. M., y Cowen, E. L. (1981). Interpersonal helping behavior of industrial foremen. *Journal of Applied Psychology*, 66, 633–638.

Kaplan, R. E. (1984). Trade routes: The manager's network of relationships. *Organizational Dynamics*, Spring, 37–52.

Kaplan, R. E. (1988). The warp and woof of the general manager's job. In F. D. Schoorman, y B. Schneider (Eds.), *Facilitating work effectiveness*. Lexington, MA: Lexington Books, pp. 183–211.

Kaplan, R. E. (1990). Character change in executives as reform in the pursuit of self-worth. *Journal of Applied Behavioral Science*, 26 (4), 461–481.

Kaplan, R. E. (1993). 360-degree feedback PLUS: Boosting the power of co-worker ratings for executives. *Human Resource Management*, 32 (2/3), 299–314.

Kaplan, R. E., Kofodimos, J. R., y Drath, W. H. (1987). Development at the top: A review and prospect. In W. Pasmore, y R. W. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and development*, vol. 1. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 229–273.

Kaplan, R. E., Lombardo, M. M., y Mazique, M. S. (1985). A mirror for managers: Using simulation to develop management teams. *Journal of Applied Behavioral Science*, 21, 241–253.

Kaplan, R. E., y Palus, C. J. (1994). *Enhancing 360-degree feedback for senior executives*. Technical Report #160. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Kapoor, A., y Ansari, M. A. (1988). Influence tactics as a function of personal and organizational characteristics. *Management and Labour Studies*, 13, 229–239.

Kark, R., Shamir, B., y Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246–255.

Karmel, B. (1978). Leadership: A challenge to traditional research methods and assumptions. *Academy of Management Review*, 3, 475–482.

Katz, D., y Kahn, R. L. (1952). Some recent findings in human-relations research in industry. In E. Swanson, T. Newcomb, y E. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology*. New York: Holt, pp. 650–665.

Katz, D., y Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*, 2nd ed. New York: John Wiley.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Katz, D., Maccoby, N., Gurin, G., y Floor, L. (1951). *Productivity, supervision, and morale among railroad workers*. Ann Arbor: Survey Research Center, University of Michigan.

Katz, D., Maccoby, N., y Morse, N. (1950). *Productivity, supervision, and morale in an office situation*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

Katz, D., y Tushman, M. (1979). Communication patterns, project performance, and task characteristics: An empirical evaluation and integration in an R, y D laboratory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 139–162.

Katz, R. (1982). The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly*, 27, 81–104.

Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review* January–February, 33–42.

Katzell, R. A., Barrett, R. S., Vann, D. H., y Hogan, J. M. (1968). Organizational correlates of executive roles. *Journal of Applied Psychology*, 52, 22–28.

Katzenbach, J. R., y Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams*. Boston: Harvard Business School Press.

Kay, B. R. (1959). Factors in effective foreman behavior. *Personnel*, 36, 25–31.

Keck, S., y Tushman, M. (1993). Environmental and organizational context and executive team structure. *Academy of Management Journal*, 36 (6), 1314–1344.

Kefalas, A. G., y Schoderbek, P. P. (1973). Scanning the business environment: Some empirical results. *Decision Sciences*, 4, 63–74.

Kelleher, D., Finestone, P., y Lowy, A. (1986). Managerial learning: First notes from an unstudied frontier. *Group and Organization Studies*, 11, 169–202.

Keller, R. T. (2001). Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 44 (3), 547–555.

Keller, R. T., y Szilagyi, A. D. (1976). Employee reactions to leader reward behavior. *Academy of Management Journal*, 19, 619–627.

Keller, T. (1999). Images of the familiar: Individual differences and implicit leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 589–607.

Kelley, R. E. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow and followers who lead themselves*. New York: Doubleday/Currency.

Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development product groups. *Journal of Management*, 18 (3), 489–501.

Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51–56.

Kelman, H. C. (1974). Further thoughts on the process of compliance, identification, and internalization. In J. T. Tedeschi (Ed.), *Perspectives on social power*. Chicago: Aldine, pp. 125–170.

Kennedy, J. K., Jr. (1982). Middle LPC leaders and the contingency model of leadership effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 1–14.

Kepner, C., y Tregoe, B. (1965). *The rational manager*. New York: McGraw-Hill.

Kepner, C., y Tregoe, B. (1981). *The new rational manager*. Princeton, NJ: Kepner-Tregoe.

Kerr, J. L. (2004). The limits of organizational democracy. *Academy of Management Executive*, 18 (3), 81–97.

Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A while hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18, 769–783.

Kerr, S., Hill, K. D., y Broedling, L. (1986). The first-line supervisor: Phasing out or here to stay? *Academy of Management Review*, 11, 103–117.

Kerr, S., y Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375–403.

Kessler, R. C., Price, R. H., y Wortman, C. B. (1985). Social factors in psychopathology: Stress, social support, and coping processes. *Annual Review of Psychology*, 36, 531–572.

Kets de Vries, M. F. R. (1988). Prisoners of leadership. *Human Relations*, 41 (3), 261–280.

Kets de Vries, M.F.R., y Miller, D. (1984). *The neurotic organization: Diagnosing and changing counter-productive styles of management*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kets de Vries, M. F. R., y Miller, D. (1985). Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human Relations*, 38, 583–601.

Keys, B., y Wolfe, J. (1990). The role of management games and simulation in education and research. *Journal of Management*, 16, 307–336.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 134–144.

Kim, H., y Yukl, G. (1995). Relationships of self-reported and subordinate-reported leadership behaviors to managerial effectiveness and advancement. *Leadership Quarterly*, 6, 361–377.

Kim, K. I., y Organ, D. W. (1982). Determinants of leader-subordinate exchange relationships. *Group and Organization Studies*, 7, 77–89.

Kipnis, D. (1972). Does power corrupt? *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 33–41.

Kipnis, D. (1976). *The powerholders*. Chicago: University of Chicago Press.

Kipnis, D., y Cosentino, J. (1969). Use of leadership powers in industry. *Journal of Applied Psychology*, 53, 460–466.

Kipnis, D., y Lane, W. P. (1962). Self-confidence and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 46, 291–295.

Kipnis, D., Schmidt, S. M., Price, K., y Stitt, C. (1981). Why do I like thee: Is it your performance or my orders? *Journal of Applied Psychology*, 66, 324–328.

Kipnis, D., Schmidt, S. M., y Wilkinson, I. (1980). Intra-organizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440–452.

Kirby, P. C., King, M. I., y Paradise, L. V. (1992). Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. *Journal of Educational Research*, 85, 303–311.

Kirkman, B. L., y Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58–74.

Kirkpatrick, S. A., y Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 36–51.

Klein, K. J., Dansereau, F., y Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19 (2), 195–229.

Klein, K. J., y House, R. J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6, 183–198.

Klimoski, R., y Jones, R. G. (1995). Staffing for effective group decision making: Key issues in matching people and teams. In R. A. Guzzo, y E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kluger, A. N., y DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254–284.

Kobe, L. M., Reitter-Palmon, R., y Rickers, J. D. (2001). Self-reported leadership experiences in relation to inventoried social and emotional intelligence. *Current Psychology*, 20 (2), 154–163.

Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C., y Goodman, E. A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment. *Group and Organization Management*, 24, 71–91.

Kohlberg, L. (1984). *The psychology of moral development*. New York: Harper, y Row.

Komaki, J. (1986). Toward effective supervision: An operant analysis and comparison of managers at work. *Journal of Applied Psychology*, 71, 270–278.

Komaki, J., Desselles, M. L., y Bowman, E. D. (1989). Definitely not a breeze: Extending an operant model of effective supervision to teams. *Journal of Applied Psychology*, 74, 522–529.

Komaki, J. L., y Minnich, M. R. (2002). Crosscurrents at sea: The ebb and flow of leaders in response to the shifting demands of racing sailboats. *Group and Organization Management*, 27 (1), 113–141.

Konst, D., Vonk, R., y Van der Vlist, R. (1999). Inferences about causes and consequences of behavior of leaders and subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 261–271.

Konczak, L. J., Stelly, D. J., y Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behavior: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 301–315.

Korda, M. (1975). *Power! How to get it, how to use it*. New York: Ballantine Books.

Korman, A. K., y Tanofsky, R. (1975). Statistical problems of contingency models in organizational behavior. *Academy of Management Journal*, 18, 393–397.

Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., y Sapienze, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision making: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38, 60–84.

Kotter, J. P. (1982). *The general managers*. New York: Free Press.

Kotter, J. P. (1985). *Power and influence: Beyond formal authority*. New York: Free Press.

Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. New York: Free Press.

Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P., y Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.

Kotter, J. P., y Lawrence, P. (1974). *Mayors in action: Five studies in urban governance*. New York: John Wiley.

Kouzes, J. M., y Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kouzes, J. M., y Posner, B. Z. (1993). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kouzes, J. M., y Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations*, 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Kovach, B. E. (1989). Successful derailment: What fast-trackers can learn while they're off the track. *Organizational Dynamics*, 18, 33–47.

Kozlowski, S. W. J., y Hults, B. M. (1987). An exploration of climates for technical updating and performance. *Personnel Psychology*, 40, 539–564.

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott Foresman.

Kram, K. E., y Hall, D. T. (1989). Mentoring as an antidote to stress during corporate trauma. *Human Resource Management*, 28, 493–510.

Kram, K. E., y Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28, 110–132.

Kramer, M. W. (1995). A longitudinal study of superior-subordinate communication during job transfers. *Human Communications Research*, 22, 39–64.

Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *Leadership Quarterly*, 15, 79–102.

Kraut, A. I., Pedigo, P. R., McKenna, D. D., y Dunnette, M. D. (1989). The role of the manager: What's really important in different management jobs. *Academy of Management Executive*, 3 (4), 286–293.

Kreutzer, W. B. (1993). A buyer's guide to off-the-shelf microworlds. In P. M. Senge, C. Roberts, R. B. Ross, B. J. Smith, y A. Kleiner (Eds.), *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. New York: Currency-Doubleday, pp. 536–537.

Kuhn, A. (1963). *The study of society: A unified approach*. Homewood, IL: Irwin.

Kuhnert, K. W., y Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12, 648–657.

Kurke, L., y Aldrich, H. (1983). Mintzberg was right: A replication and extension of the nature of managerial work. *Management Science*, 29, 975–984.

Lant, T. K., Milliken, F. J., y Batra, B. (1992). The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical investigation. *Strategic Management Journal*, 13, 585–608.

Larson, J. R., y Callahan, C. (1990). Performance monitoring: How it affects productivity. *Journal of Applied Psychology*, 75, 530–538.

Larson, L. L., Hunt, J. G., y Osborn, R. N. (1976). The great hi-hi leader behavior myth: A lesson from Occam's razor. *Academy of Management Journal*, 19, 628–641.

Larwood, L., Falbe, C. M., Kriger, M. P., y Miesing, P. (1995). Structure and meaning of organizational vision. *Academy of Management Journal*, 38, 740–769.

Latham, G. P. (1988). Human resource training and development. *Annual Review of Psychology*, 39, 545–582.

Latham, G. P. (1989). Behavior approaches to the training and learning process. In I. L. Goldstein (Ed.), *Training and development in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 256–295.

Latham, G. P., Erez, M., y Locke, E. A. (1988). Resolving scientific disputes by the joint design of crucial experiments: Application to the Erez-Latham dispute regarding participation in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 73, 753–777.

Latham, G. P., y Saari, L. (1979). The application of social learning theory to training supervisors through behavioral modeling. *Journal of Applied Psychology*, 64, 239–246.

Latham, G. P., y Wexley, K. N. (1977). Behavioral observation scales for performance appraisal purposes. *Personnel Psychology*, 30, 255–268.

Lauterbach, B., Vu, J., y Weisberg, J. (1999). Internal versus external successions and their effect on firm performance. *Human Relations*, 12, 1485–1504.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Lawler, E. E. (1986). *High involvement management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Lawler, E. E. (1988). Substitutes for hierarchy. *Organizational Dynamics*, 17 (Summer), 5–15.

Lawler, E. E., Mohrman, S. A., y Ledford, G. E., Jr. (1992). *Employee involvement and total quality management*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lawrence, P. R., y Lorsch, J. W. (1967). New management job: The integrator. *Harvard Business Review*, 45 (November–December), 142–151.

Lawrence, P., y Lorsch, J. (1969). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.

Leadbeater, C. (2000). *The weightless society*. London: Texere.

Leana, C. R. (1986). Predictors and consequences of delegation. *Academy of Management Journal*, 29, 754–774.

Leana, C. R. (1987). Power relinquishment versus power sharing: Theoretical clarification and empirical comparison of delegation and participation. *Journal of Applied Psychology*, 72, 228–233.

Leana, C. R., Locke, E. A., y Schweiger, D. M. (1990). Fact and fiction in analyzing research on participative decision making: A critique of Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall, and Jennings. *Academy of Management Review*, 15, 137–146.

Leary, M. R., y Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107, 34–47.

Lester, S. W., Meglino, B. M., y Korsgaard, M. A. (2002). The antecedents and consequences of group potency: A longitudinal investigation of newly formed work groups. *Academy of Management Journal*, 45 (2), 352–368.

Lewis, M. W., Welsh, M. A., Dehler, G. E., y Green, S. G. (2002). Product development tensions: Exploring contrasting styles of product management. *Academy of Management Journal*, 45 (3), 546–564.

Levitt, B., y March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319–340.

Lee, J. A. (1977). Leader power for managing change. *Academy of Management Review*, 2, 73–80.

Lefkowitz, J. (1994). Sex-related differences in job attitudes and dispositional variables: Now you see them. . . *Academy of Management Journal*, 37, 323–349.

Lepsinger, R., y Lucia, A. D. (1997). *The art and science of 360° feedback*. San Francisco: Pfeiffer.

Levinson, H., y Rosenthal, S. (1984). *CEO: Corporate leadership in action*. New York: Basic Books.

Levitt, B., y March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319–340.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper, y Row.

Lewin, K., Lippitt, R., y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271–301.

Liddell, W. W., y Slocum, J. W., Jr. (1976). The effects of individual role compatibility upon group performance: An extension of Shutz's FIRO theory. *Academy of Management Journal*, 19, 413–426.

Liden, R. C., y Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43–72.

Liden, R. C., y Mitchell, T. R. (1988). Ingratiatory behaviors in organizational settings. *Academy of Management Review*, 13, 572–587.

Liden, R. C., Sparrowe, R. T., y Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 15, 47–119.

Liden, R. C., Wayne, S. J., y Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662–674.

Lieberson, S., y O'Connor, J. F. (1972). Leadership and organizational performance: A study of large corporations. *American Sociological Review*, 37, 117–130.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.

Lind, E. A., y Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.

Lindholm, C. (1988). Lovers and leaders: Comparative models of romance and charisma. *Social Science Information*, 27 (1), 3–45.

Lindsey, E., Homes, V., y McCall, M. W. Jr. (1987). *Key events in executive lives*. Technical Report #32. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Litwin, G. H., y Stringer, P. A. (1966). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Harvard Business School.

Locke, E. A., y Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Locke, E. E., y Becker, T. E. (1998). Rebuttal to a subjectivist critique of an objectivist approach to integrity in organizations. *Academy of Management Review*, 23, 170–175.

Lombardo, M. M., y Eichinger, R. W. (1989). *Eighty-eight assignments for development in place: Enhancing the developmental challenge of existing jobs*. Technical Report #136. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Lombardo, M. M., y McCall, M. W., Jr. (1978). Leadership. In M. W. McCall Jr. and M. M. Lombardo (Eds.), *Leadership: Where else can we go?* Durham, NC: Duke University Press, pp. 1–12.

Lombardo, M. M., y McCauley, C. D. (1988). *The dynamics of management derailment*. Technical Report No. 34. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

London, M. (1989). *Managing the training enterprise*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

London, M. (2002). *Leadership development: Paths to self-insight and professional growth*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

London, M., y Mone, E. M. (1987). *Career management and survival in the workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

London, M., y Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, 48, 803–839.

London, M., Wohler, A. J., y Gallagher, P. (1990). A feedback approach to management development. *Journal of Management Development*, 9 (6), 17–31.

Lord, R. G. (1977). Functional leadership behavior: Measurement and relation to social power and leadership perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 22, 114–133.

Lord, R. G., Binning, J. F., Rush, M. C., y Thomas, J. C. (1978). The effect of performance cues and leader behavior on questionnaire ratings of leader behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21, 27–39.

Lord, R. G., Brown, D. J., Harvey, J. L., y Hall, R. J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *Leadership Quarterly*, 12, 311–338.

Lord, R. G., DeVader, C. L., y Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402–410.

Lord, R. G., Foti, R. J., y DeVader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343–378.

Lord, R. G., y Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin-Hyman.

Lourenco, S. V., y Glidewell, J. C. (1974). A dialectical analysis of organizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 20, 489–508.

Lowe, K. B., y Gardner, W. L. (2001). Ten years of the Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future. *Leadership Quarterly*, 11 (4), 459–514.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., y Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness of correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385–425.

Lowin, A., y Craig, J. R. (1968). The influence of level of performance on managerial style: An experimental object lesson in the ambiguity of correlational data. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 440–458.

Lowin, A., Hrapchak, W. J., y Kavanagh, M. J. (1969). Consideration and initiating structure: An experimental investigation of leadership traits. *Administrative Science Quarterly*, 14, 238–253.

Lucas, K. W., y Markessini, J. (1993). *Senior leadership in a changing world order: Requisite skills for U. S. Army one- and two-star generals*. Alexandria, VA: U. S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Technical Report #976.

Luthans, F., y Kreitner, R. (1985). *Organizational behavior modification and beyond*. Glenview, IL: Scott Foresman.

Luthans, F., y Lockwood, D. L. (1984). Toward an observation system for measuring leader behavior in natural settings. In J. G. Hunt, D. Hosking, C. A. Schriesheim, and R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*. New York: Pergamon Press.

Luthans, F., Rosenkrantz, S. A., y Hennessey, H. W. (1985). What do successful managers really do? An observational study of managerial activities. *Journal of Applied Behavioral Science*, 21, 255–270.

Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., y Carroll, S. J., Jr. (1963). *Development of managerial performance: A research approach*. Cincinnati: South-Western.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., y Carroll, S. J., Jr. (1965). The jobs of management. *Industrial Relations*, 4, 97–110.

Maier, N. R. F. (1963). *Problem-solving discussions and conferences: Leadership methods and skills*. New York: McGraw-Hill.

Main, J. (1992). How to steal the best ideas around. *Fortune*, October 19, 102–106.

Major, D. A., Kozlowski, S. W., Chao, G. T., y Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development. *Journal of Applied Psychology*, 80, 418–431.

Mann, F. C. (1965). Toward an understanding of the leadership role in formal organization. In R. Dubin, G. C. Homans, F. C. Mann, and D. C. Miller (Eds.), *Leadership and productivity*. San Francisco: Chandler.

Mann, F. C., y Dent, J. (1954). The supervisor: Member of two organizational families. *Harvard Business Review*, 32 (6), 103–112.

Mann, F. C., y Hoffman, L. R. (1960). *Automation and the worker: A study of social change in power plants*. New York: Holt, Rinehart, y Winston.

Manz, C. C. (1992). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Manz, C. C., y Sims, H. P. Jr. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361–367.

Manz, C. C., y Sims, H. P., Jr. (1981). Vicarious learning: The influence of modeling on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 6, 105–113.

Manz, C. C., y Sims, H. P., Jr. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106–128.

Manz, C., y Sims, H. P. (1989). *Superleadership: Leading others to lead themselves*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Manz, C. C., y Sims, H. P. Jr. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 18–35.

Manz, C. C., y Sims, H. P., Jr. (1993). *Business without bosses*. New York: Wiley.

March, J. G., y Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.

Margerison, C. J. (1988). Action learning and excellence in management development. *Journal of Management Development*, 7, 43–54.

Margerison, C., y Glube, R. (1979). Leadership decision making: An empirical test of the Vroom and Yetton Model. *Journal of Management Studies*, 16, 45–55.

Marion, R., y Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *Leadership Quarterly*, 12, 389–418.

Marks, M. A., Zaccaro, S. J., y Mathieu, J. E. (2000). Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments. *Journal of Applied Psychology*, 85, 971–986.

Marsh, H. W., Richards, G. E., y Barnes, J. (1987). A long-term follow-up of the effects of participation in an Outward Bound program. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 12, 475–492.

Marshall-Mies, J. C., Fleishman, E. A., Martin, J. A., Zaccaro, S. J., Baughman, W. A., y McGee, M. L. (2000). Development and evaluation of cognitive and metacognitive measures for predicting leadership potential. *Leadership Quarterly*, 11, 135–153.

Marsick, V. (1990). Experience-based learning: Executive learning outside the classroom. *Journal of Management Development*, 9, 50–60.

Marson, P. P., y Bruff, C. D. (1992). The impact of classroom leadership training on managerial/ supervisory job performance. In K. E. Clark, M. B. Clark, and D. P. Campbell (Eds.), *Impact of leadership*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Martinko, M. J., y Gardner, W. L. (1985). Beyond structured observation: Methodological issues and new directions. *Academy of Management Review*, 10, 676–695.

Martinko, M., y Gardner, W. L. (1987). The leader/member attribution process. *Academy of Management Review*, 12, 235–249.

Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper, y Row.

Mathews, S. (2003). About Home Depot. *Bloomberg News*.

Maurer, R. (1996). *Beyond the wall of resistance: Unconventional strategies that build support for change*. Austin, TX: Bard Books.

Mayer, J. D., y Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4, 197–208.

Mayer, J. D., y Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence: Implications for educators. In P. Salovey and D. Sluyter (Eds.), *Emotional development, emotional literacy, and emotional intelligence*. New York: Basic Books, pp. 3–31.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Mayer, S. J., y Russell, J. S. (1987). Behavior modeling training in organizations: Concerns and conclusions. *Journal of Management*, 13, 21–40.

McCall, M. W., Jr. (1977). Leaders and leadership: Of substance and shadow. In J. Hackman, E. E. Lawler Jr., L. W. Porter (Eds.), *Perspectives on behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.

McCall, M. W., Jr. (1992). Executive development as a business strategy. *The Journal of Business Strategy*, 3 (January–February), 25–31.

McCall, M. W., Jr. (1994). Identifying leadership potential in future international executives: Developing a concept. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 46 (1), 49–63.

McCall, M. W. Jr. (1998). *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

McCall, M. W., Jr., y Kaplan, R. E. (1985). *Whatever it takes: Decision makers at work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

McCall, M. W., Jr., y Lombardo, M. M. (1983a). *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Technical Report No. 21. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

McCall, M. W. Jr., y Lombardo, M. M. (1983b). What makes a top executive? *Psychology Today*, February, 26–31.

McCall, M. W. Jr., Lombardo, M. M., y Morrison, A. (1988). *The lessons of experience*. Lexington, MA: Lexington Books.

McCall, M. W. Jr., Morrison, A. M., y Hannan, R. L. (1978). *Studies of managerial work: Results and methods*. Technical Report No. 9. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

McCall, M. W. Jr., y Segrist, C. A. (1980). *In pursuit of the manager's job: Building on Mintzberg*. Technical Report No. 14. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

McCauley, C. D. (1986). *Developmental experiences in managerial work*. Technical Report No. 26. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

McCauley, C. D. (2001). Leader training and development. In S. J. Zaccaro and R. J. Klimoski, (Eds.), *The nature of organizational leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 347–383.

McCauley, C. D., y Douglas, C. A. (1998). Developmental relationships. In C. D. McCauley, R. S. Moxley, and E. Van Velsor (Eds.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass.

McCauley, C. D., Eastman, L. J., y Ohlott, P. J. (1995). Linking management selection and development through stretch assignments. *Human Resource Management*, 34 (1), 93–115.

McCauley, C. D., y Hughes-James, M. W. (1994). *An evaluation of the outcomes of a leadership development program*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

McCauley, C. D., y Lombardo, M. M. (1990). Benchmarks: An instrument for diagnosing managerial strengths and weaknesses. In K. E. Clark and M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America. pp. 535–545.

McCauley, C. D., Lombardo, M. M., y Usher, C. J. (1989). Diagnosing management development needs: An instrument based on how managers develop. *Journal of Management*, 15, 389–403.

McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., y Morrow, J. E. (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 544–560.

McClane, W. E. (1991). Implications of member role differentiation: Analysis of a key concept in the LMX model of leadership. *Group, y Organization Studies*, 16, 102–113.

McClelland, D. C. (1965). N-achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 389–392.

McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington.

McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott Foresman.

McClelland, D. C., y Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737–743.

McClelland, D. C., y Burnham, D. H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, March–April, 100–110.

McClelland, D. C., y Winter, D. G. (1969). *Motivating economic achievement*. New York: Free Press.

McColl-Kennedy, J. R., y Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *Leadership Quarterly*, 13, 545–559.

McFillen, J. M., y New, J. R. (1979). Situational determinants of supervisor attributions and behavior. *Academy of Management Journal*, 22, 793–809.

McGill, M. E., Slocum, J. W. Jr., y Lei, D. (1993). Management practices in learning organizations. *Organizational Dynamics*, 22 (1), 5–17.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

McIntosh, N. J. (1988). *Substitutes for leadership: Review, critique, and suggestions*. Paper presented at the Academy of Management Meeting, August.

McLennan, K. (1967). The manager and his job skills. *Academy of Management Journal*, 3, 235–245.

McMahon, J. T. (1972). The contingency theory: Logic and method revisited. *Personnel Psychology*, 25, 697–711.

McNatt, D. B. (2000). Ancient pygmalion joins contemporary management: A meta-analysis of the result. *Journal of Applied Psychology*, 85, 314–322.

Mechanic, D. (1962). Sources of power of lower participants in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 7, 349–364.

Meindl, J. R. (1990). On leadership: An alternative to the conventional wisdom. In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 12. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 159–203.

Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., y Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30, 78–102.

Meister, J. C. (1994). *Corporate Quality Universities*. New York: Richard D. Irwin.

Meredith, J. R., y Mantel, S. J., Jr. (1985). *Project management: A managerial approach*. New York: John Wiley.

Meyer, A. (1982). How ideologies supplant formal structures and shape responses to environments. *Journal of Management Studies*, 19 (1), 45–61.

Michael, J., y Yukl, G. (1993). Managerial level and subunit function as determinants of networking behavior in organizations. *Group and Organizational Management*, 18. 328–351.

Miller, C. C., y Cardinal, L. B. (1994). Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 37, 1649–1665.

Miller, D. (1990). *The Icarus paradox*. New York: Harper-Collins.

Miller, D. (1993). Some organizational consequences of CEO succession. *Academy of Management Journal*, 36, 644–659.

Miller, D., y Chen, M-J. (1994). Sources and consequences of competitive inertia. *Administrative Science Quarterly*, 39, 1–23.

Miller, D., y Friesen, P. H. (1984). *Organizations: A quantum view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Miller, D., Kets de Vries, M. F. R., y Toulouse, J. (1982). Locus of control and its relationship to strategy, environment, and structure. *Academy of Management Journal*, 25, 237–253.

Miller, D., Lack, E. R., y Asroff, S. (1985). Preferences for control and the coronary-prone behavior pattern: "I'd rather do it myself." *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 492–499.

Miller, D., y Toulouse, J. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, 32, 1389–1409.

Miller, K. I., y Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29, 727–753.

Milliken, F. J., y Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402–433.

Milliken, F. J., y Vollrath, D. A. (1991). Strategic decision-making tasks and group effectiveness: Insights from theory and research on small group performance. *Human Relations*, 44, 1229–1253.

Miner, J. B. (1965). *Studies in management education*. Atlanta: Organizational Measurement Systems Press.

Miner, J. B. (1967). *The school administrator and organizational character*. Eugene, OR: Center for the Advanced Study of Educational Administration.

Miner, J. B. (1975). The uncertain future of the leadership concept: An overview. In J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*. Kent, OH: Kent State University Press.

Miner, J. B. (1977). *Motivation to manage: A ten-year update on the "studies in management education" research*. Atlanta: Organizational Measurement Systems Press.

Miner, J. B. (1978). Twenty years of research on role motivation theory of managerial effectiveness. *Personnel Psychology*, 31, 739–760.

Miner, J. B. (1985). Sentence completion measures in personnel research: The development and validation of the Miner Sentence Completion Scales. In H. J. Bernardin and D. A. Bownas (Eds.), *Personality assessment in organizations*. New York: Praeger, pp. 145–176.

Miner, J. B. (1986). Managerial role motivation training. *Journal of Management Psychology*, 1 (1), 25–30.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper, y Row.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Mintzberg, H., Raisinghani, D., y Theoret, A. (1976). The structure of unstructured decision processes, *Administrative Science Quarterly*, 21, 246–275.

Miron, E., Erez, M., y Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 175–199.

Misumi, J. (1985). *The behavioral science of leadership: An interdisciplinary Japanese research program*. Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press.

Misumi, J., y Peterson, M. (1985). The performance-maintenance (PM) theory of leadership: Review of a Japanese research program. *Administrative Science Quarterly*, 30, 198–223.

Misumi, J., y Shirakashi, S. (1966). An experimental study of the effects of supervisory behavior on productivity and morale in a hierarchical organization. *Human Relations*, 19, 297–307.

Mitchell, R. (1986). Team building by disclosure of internal frames of reference. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22, 1, 15–28.

Mitchell, T. R. (1973). Motivation and participation: An integration. *Academy of Management Journal*, 16, 660–679.

Mitchell, T. R. (1974). Expectancy models of job satisfaction, occupational preference, and effort: A theoretical, methodological, and empirical appraisal. *Psychological Bulletin*, 81, 1053–1077.

Mitchell, T. R., Green, S. C., y Wood, R.E. (1981). An attributional model of leadership and the poor performing subordinate: Development and validation. In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 3, Greenwich, CT: JAI Press.

Mitchell, T. R., y Kalb, L. S. (1981). Effects of outcome knowledge and outcome valence on supervisor's evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 66, 604–612.

Mitchell, T. R., y Kalb, L. S. (1982). Effects of job experience on supervisor attributions for a subordinate's peer performance. *Journal of Applied Psychology*, 67, 181–188.

Mitchell, T. R., Larson, J. R. Jr., y Green, S. G. (1977). Leader behavior, situational moderators, and group performance: An attributional analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, 254–268.

Mitchell, T. R., y Liden, R. C. (1982). The effects of social context on performance evaluations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 29, 241–256.

Mitchell, T. R., y Wood, R. E. (1980). Supervisor's responses to subordinate poor performance: A test of an attributional model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, 123–138.

Mitroff, I. I., Barabba, V. P., y Kilmann, R. H. (1977). The application of behavioral and philosophical technologies to strategic planning: A case study of a large federal agency. *Management Science*, 24, 44–58.

Morgan, G., y Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5, 491–500.

Morrison, A. M., Ruderman, M. N., y Hughes-James, M. W. (1993). *Making diversity happen: Controversies and solutions*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Morse, J. J., y Wagner, F. R. (1978). Measuring the process of managerial effectiveness. *Academy of Management Journal*, 21, 23–35.

Morse, N. C., y Reimer, E. (1956). The experimental change of a major organizational variable. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52, 120–129.

Moses, J., Hollenbeck, G., y Sorcher, M. (1993). Other people's expectations. *Human Resource Management*, 32 (2/3), 283–297.

Mott, P. E. (1972). *The characteristics of effective organizations*. New York: Harper, y Row.

Nadler, D. A. (1998). Leading executive teams. In D. Nadler, J. Spencer, y Associates (Eds.), *Executive teams*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 3–20.

Mowday, R. (1978). The exercise of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 23, 137–156.

Moxley, R. S., y O'Connor-Wilson, P. (1998). A systems approach to leadership development. In C. D. McCauley, R. S. Moxley, and E. Van Velsor (Eds.), *Center for Creative Leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 217–241.

Mulder, M., DeJong, R. D., Koppelaar, L., y Verhage, J. (1986). Power, situation, and leaders' effectiveness: An organizational study. *Journal of Applied Psychology*, 71, 566–570.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Mulder, M., Ritsema van Eck, J. R., y de Jong, R. D. (1970). An organization in crisis and noncrisis conditions. *Human Relations*, 24, 19–41.

Mulder, M., y Stemerding, A. (1963). Threat, attraction to group, and need for strong leadership. *Human Relations*, 16, 317–334.

Mulvey, P. W., y Klein, H. J. (1998). The impact of perceived loafing and collective efficacy on group goal processes and group performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74 (1), 62–87.

Mumford, M. D. (1986). Leadership in the organizational context: Some empirical and theoretical considerations. *Journal of Applied Psychology*, 16, 508–531.

Mumford, M. D., y Connelly, M. S. (1991). Leaders as creators: Leader performance and problem solving in ill-defined domains. *Leadership Quarterly*, 2, 289–315.

Mumford, M. D., Gessner, T. L., Connelly, M. S., O'Connor, J. A., y Clifton, T. C. (1993). Leadership and destructive acts: Individual and situational influences. *Leadership Quarterly*, 4, 115–147.

Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., y Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *Leadership Quarterly*, 11, 87–114.

Mumford, M. D., Scott, G. M., Baddis, B., y Strange, J. M. (2002). Leading creating people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13, 705–750.

Mumford, M. D., y Van Doorn, J. R. (2001). The leadership of pragmatism: Reconsidering Franklin in the age of charisma. *Leadership Quarterly*, 12, 279–309.

Munchus, G. III, y McArthur, B. (1991). Revisiting the historical use of the assessment center in management selection and development. *Journal of Management Development*, 10 (1), 5–13.

Murphy, S. E., Blyth, D., y Fiedler, F. E. (1992). Cognitive resources theory and the utilization of the leader's and group member's technical competence. *Leadership Quarterly*, 3, 237–255.

Murray, A. I. (1989). Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 10, 125–141.

Musser, S. J. (1987). *The determination of positive and negative charismatic leadership*. Working paper, Grantham, PA: Messiah College.

Nadler, D. A. (1988). Organizational frame bending: Types of change in the complex organization. In R. H. Kilmann and T. J. Covin (Eds.), *Corporate transformation: Revitalizing organizations for a competitive world*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 66–83.

Nadler, D. A., Shaw, R. B., Walton, A. E., y Associates. (1995). *Discontinuous change: Leading organizational transformation*. San Francisco, Jossey-Bass.

Nahavandi, A., Mizzi, P. J., y Malekzadeh, A. R. (1992). Executive's Type A personality as a determinant of environmental perception and firm strategy. *Journal of Social Psychology*, 132, 59–68.

Nanus, B. (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

Narchal, R. M., Kittappa, K., y Bhattacharya, P. (1987). An environmental scanning system for business planning. *Long Range Planning*, 20, 96–105.

Nemeroff, W., y Cosentino, J. (1979). Utilizing feedback and goal setting to increase performance appraisal interviewer skills of managers. *Academy of Management Journal*, 22, 566–576.

Nemetz, P. L., y Christensen, S. L. (1996). The challenge of cultural diversity: Harnessing a diversity of views to understand multiculturalism. *Academy of Management Review*, 21, 434–462.

Neustadt, R. E. (1960). *Presidential power*. New York: John Wiley.

Nevis, E. C., Dibella, A. J., y Gould, J. M. (1995). Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, Winter, 73–85.

Newman, W. H., y Warren, K. (1977). *The process of management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Nielsen, R. P. (1989). Changing unethical organizational behavior. *Academy of Management Executive*, 3 (2), 123–130.

Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, 41, 457–479.

Noe, R. A. (1991). Mentoring relationships for employee development. In J. W. Jones, B. D. Steffy, and D. W. Bray (Eds.), *Applying psychology in Business: The manager's handbook*. Lexington, MA: Lexington Press, pp. 475–482.

Noe, R. A., y Ford, J. K. (1992). Emerging issues and new directions for training research. In K. Rowland and G. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*. Greenwich, CT: JAI Press.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Noe, R. A., y Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel Psychology*, 39, 497–523.

Norris, W. R., y Vecchio, R. P. (1992). Situational leadership theory: A replication. *Group and Organization Management*, 17 (3), 331–342.

Nunamaker, J. F., Briggs, R. O., y Mittleman, D. D. (1995). Electronic meeting systems: Ten years of lessons learned. In D. Coleman and R. Khanna (Eds.), *Groupware: Technology and application*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, pp. 149–193.

Nutt, P. C. (1993). Flexible decision styles and the choices of top executives. *Journal of Management Studies*, 30, 695–721.

Nystrom, P. C., y Starbuck, W. H. (1984). To avoid organizational crises, unlearn. *Organizational Dynamics*, Spring, 53–65.

O'Brien, G. E., y Kabanoff, B. (1981). The effects of leadership style and group structure upon small group productivity: A test of a discrepancy theory of leader effectiveness. *Australian Journal of Psychology*, 33 (2), 157–158.

O'Connor, J., Mumford, M. D., Clifton, T. C., Gessner, T. L., y Connelly, M. S. (1995). Charismatic leaders and destructiveness: A historiometric study. *Leadership Quarterly*, 6, 529–555.

Offermann, L. R., Kennedy, J. K., y Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *Leadership Quarterly*, 5, 43–58.

Offermann, L. R., Schroyer, C. J., y Green S. K. (1998). Leader attributions for subordinate performance: Consequences for subsequent leader interactive behaviors and ratings. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1125–1139.

O'Hair, M. J., Cody, M. J., y O'Hair, D. (1991). The impact of situational dimensions on compliance-resistance strategies: A comparison of methods. *Communication Quarterly*, 39, 226–240.

Ohlott, P. J. (1998). Job assignments. In C. D. McCauley, R. S. Moxley, y E. Van Velsor (Eds.), *Center for Creative Leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 127–159.

Ohlott, P. J., Ruderman, M. N., y McCauley, C. D. (1994). Gender differences in manager's developmental job experiences. *Academy of Management Journal*, 37, 46–67.

Oldham, G. R. (1976). The motivational strategies used by supervisors: Relationships to effectiveness indicators. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 66–86.

Olivero, G., Bane, D. K., y Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26, 461–469.

Orsburn, J. D., Moran, L., Musselwhite, E., y Zenger, J. H. (1990). *Self-directed work teams: The new American challenge*. Homewood, IL: Business One Irwin.

Osborn, R. N. (1974). Discussant comments. In J. G. Hunt, y L. L. Larson (Eds.), *Contingency approaches to leadership*. Carbondale: Southern Illinois University Press, pp. 56–59.

Osborn, R. N., Hunt, J. G., y Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *Leadership Quarterly*, 13, 797–837.

O'Toole, J. (1995). *Leading change: Overcoming the ideology of comfort and the tyranny of custom*. San Francisco: Jossey-Bass.

O'Toole, P. (1985). *Corporate messiah*. New York: New American Library.

Page, R. (1985). *The position description questionnaire*. Unpublished paper. Minneapolis: Control Data Business Advisors.

Page, R., y Tornow, W. W. (1987). *Managerial job analysis: Are we farther along?* Paper presented at the Second Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta (April).

Paglis, L. L., y Green, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Studies*, 23, 215–235.

Paolillo, J. G. (1981). Role profiles for managers at different hierarchical levels. *Proceedings of the Academy of Management Meetings*, August, 91–94.

Papa, M. J., y Graham, E. E. (1991). The impact of diagnosing skill deficiencies and assessment-based communication training on managerial performance. *Communication Education*, 40, 368–384.

Parry, S. B., y Reich, L. R. (1984). An uneasy look at behavior modeling. *Training and Development Journal*, March, 57–62.

Pascale, R. T. (1990). *Managing on the edge*. New York: Simon, y Schuster.

Pasmore, W. A. (1978). The comparative impacts of sociotechnical systems, job redesign, and survey feedback interventions. In W. A. Pasmore, y J. J. Sherwood (Eds.), *Sociotechnical systems: A sourcebook*. La Jolla, CA: University Associates, pp. 291–301.

Patchen, M. (1974). The locus and basis of influence on organizational decisions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11, 195–221.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Paul, R. J., y Ebadi, Y. M. (1989). Leadership decision making in a service organization: A field test of the Vroom-Yetton model. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 201–211.

Paulus, P. B., y Yang, Huei-Chuan. (2000). Idea generation in groups: A basis for creativity in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), 76–87.

Pavett, C., y Lau, A. (1983). Managerial work: The influence of hierarchical level and functional specialty. *Academy of Management Journal*, 26, 170–177.

Pawar, B. S., y Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22, 80–109.

Pearce, C. L., Gallagher, C. A., y Ensley, M. D. (2002). Confidence at the group level of analysis: A longitudinal investigation of the relationship between potency and team effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 115–119.

Pearce, C. L., y Sims, H. P. (2000). Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership. *Advances in interdisciplinary studies of work teams*, vol. 7. Greenwich, CT: JAI Press.

Pearce, J. H., II, y Ravlin, E. C. (1987). The design and activation of self-regulating work groups. *Human Relations*, 40, 751–782.

Pearson, C. L. (1992). Autonomous workgroups: An evaluation at an industrial site. *Human Relations*, 45, 905–936.

Peng, T. K., Peterson, M. F., y Shyi, Y. (1991). Quantitative methods in cross-national management research: Trends and equivalence issues. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 87–107.

Perry, E. L., Davis-Blake, A., y Kulik, C. T. (1994). Explaining gender-based selection decisions: A synthesis of contextual and cognitive approaches. *Academy of Management Review*, 19, 786–820.

Peters, L. H., Hartke, D. D., y Pohlmann, J. T. (1985). Fiedler's contingency theory of leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, 97, 274–285.

Peters, L. H., O'Connor, E. J., y Eulberg, J. R. (1985). Situational constraints: Sources, consequences, and future considerations. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 3, 79–114.

Peters, L. H., O'Connor, E. J., Eulberg, J. R., y Rudolf, C. J. (1980). The behavioral and affective consequences of performance-relevant situational variables. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, 79–96.

Peters, T. J. (1987). *Thriving on chaos*. New York: Harper Collins.

Peters, T. J., y Austin, N. (1985). *A passion for excellence: The leadership difference*. New York: Random House.

Peters, T. J., y Waterman, R. H., Jr. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper, y Row.

Peterson, D. B. (1966). Executive coaching at work: The art of one-on-one change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 78–86.

Pettigrew, A. M. (1972). Information control as a power resource. *Sociology*, 6, 187–204.

Pettigrew, A. M. (1988). Context and action in the transformation of firms. *Journal of Management Studies*, 24, 649–670.

Pettigrew, A. M. (1992). On studying managerial elites. *Strategic Management Journal*, 13, 163–182.

Pettigrew, A. M., Ferlie, E., y McKee, L. (1992). *Shaping strategic change in large organizations: The case of the national health service*. London: Sage.

Pettigrew, A. M., y Whipp, R. (1991). *Managing change for competitive success*. Oxford, England: Blackwell.

Pfeffer, J. (1977a). Power and resource allocation in organizations. In B. Staw, y G. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair Press, pp. 235–265.

Pfeffer, J. (1977b). The ambiguity of leadership. *Academy of Management Review*, 2, 104–112.

Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pittman.

Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J, Cialdini, R. B., Hanna, B., y Knopoff, D. (1998). Faith in supervision and the self-enhancement bias: Two psychological reasons why managers don't empower workers. *Basic and Applied Social Psychology*, 20, 313–321.

Pfeffer, J., y Davis-Blake, A. (1986). Administrative succession and organizational performance: How administrator experience mediates the succession effect. *Academy of Management Journal*, 29, 72–83.

Pfeffer, J., y Moore, W. L. (1980). Average tenure of academic department heads: The effects of paradigm, size and department demography. *Administrative Science Quarterly*, 25, 387–406.

Pfeffer, J., y Salancik, G. R. (1974). Organizational decision making as a political process: The case of a university budget. *Administrative Science Quarterly*, 19, 135–151.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Pfeffer, J., y Salancik, G. R. (1975). Determinants of supervisory behavior: A role set analysis. *Human Relations*, 28, 139–153.

Philips, A. S., y Bedeian, A. G. (1994). Leader-follower exchange quality: The role of personal and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal*, 37, 990–1001.

Pillai, R. (1996). Crisis and the emergence of charismatic leadership in groups: An experimental investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 143–163.

Pillai, R., y Meindl, J. R. (1998). Context and charisma: A "meso" level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. *Journal of Management*, 24, 643–671.

Pirola-Merlo, A., Hartel, C., Mann, L., y Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *Leadership Quarterly*, 13, 561–581.

Pitner, N.J. (1986). Substitutes for principal leader behavior: An exploratory study. *Educational Administration Quarterly*, 22, 23–42.

Podsakoff, P.M. (1982). Determinants of a supervisor's use of rewards and punishments: A literature review and suggestions for future research. *Organizational Behavior and Human Performance*, 29, 58–83.

Podsakoff, P. M., Dorfman, P. W., Howell, J. P., y Todor, W. D. (1986). Leader reward and punishment behaviors: A preliminary test of a culture-free style of leadership effectiveness. In R. N. Farmer (Ed.), *Advances in International comparative management*, vol. 2. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 95–138.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., y Ahearne, M. (1997). Moderating effects of goal acceptance on the relationship between group cohesiveness and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 974–983.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Ahearne, M., y Bommer, W. H. (1995). Searching for a needle in a haystack: Trying to identify the illusive moderators of leadership behaviors. *Journal of Management*, 21, 423–470.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., y Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259–298.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Morman, R. H., y Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107–142.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., y Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259–298.

Podsakoff, P. M., Niehoff, B. P., MacKenzie, S., y Williams, M. L. (1993). Do substitutes for leadership really substitute for leadership? An examination of Kerr and Jermier's situational leadership model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 1–44.

Podsakoff, P. M., y Schriesheim, C. A. (1985). Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research. *Psychological Bulletin*, 97, 387–411.

Podsakoff, P. M., y Todor, W. D. (1985). Relationships between leader reward and punishment behavior and group processes and productivity. *Journal of Management*, 11, 55–73.

Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Grover, R. A., y Huber, V. L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behavior: Fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 21–63.

Podsakoff, P. M., Todor, W. D., y Skov, R. (1982). Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25, 810–821.

Popper, M., y Lipshitz, R. (1998). Organizational learning mechanisms: A structural and cultural approach to organizational learning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34 (2), 161–179.

Porras, J. I., y Anderson, B. (1981). Improving managerial effectiveness through modeling-based training. *Organizational Dynamics*, Spring, 60–77.

Porter, L. W., Allen, R. W., y Angle, H. L. (1981). The politics of upward influence in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 3, 109–149.

Porter, L. W., y Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.

Potter, E. H., y Fiedler, F. E. (1981). The utilization of staff member intelligence and experience under high and low stress. *Academy of Management Journal*, 24, 361–376.

Powell, G. N. (1990). One more time: Do female and male managers differ? *Academy of Management Executive*, 4, 68–75.

Powell, G. N. (1993). *Women and men in management*, 2nd ed. Newbury Park, CA: Sage.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Powell, G. N.., Butterfield, A. D., y Parent, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes: Have the times changed? *Journal of Management*, 28, 177–193.

Prahalad, C. K., y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May–June, 79–91.

Preston, P., y Zimmerer, T. W. (1978). *Management for supervisors*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Price, T. L. (2003). The ethics of authentic transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 14, 67–81.

Prideaux, G., y Ford, J. E. (1988). Management development: Competencies, teams, learning contracts, and work experience-based learning. *Journal of Management Development*, 7, 13–21.

Priem, R. L. (1990). Top management team group factors, consensus, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 11, 469–478.

Priem, R. L., Lyon, D. W., y Dess, G. G. (1999). Inherent limitations of demographic proxies in top management team heterogeneity research. *Journal of Management*, 25 (6), 935–953.

Prince, G. M. (1969). How to be a better meeting chairman. *Harvard Business Review*, January–February, 98–108.

Prince, G. M. (1970). *The practice of creativity*. New York: Harper, y Row.

Pruitt, D. G. (1972). Methods for resolving differences of interest: A theoretical analysis. *Journal of Social Issues*, 28, 133–154.

Pryor, A. K., y Shays, M. (1993). Growing the business with intrepreneurs. *Business Quarterly*, 57 (3), 42.

Quinn, J. B. (1980). Formulating strategy one step at a time. *Journal of Business Strategy*, 1, 42–63.

Quinn, J. B. (1992). *The intelligent enterprise*. New York: Free Press.

Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.

Quinn, R. E., y Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and the criteria of effectiveness. *Management Science*, 29, 63–77.

Quinn, R. E., y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363–377.

Raelin, J. A. (1989). An anatomy of autonomy: Managing professionals. *Academy of Management Executive*, 3, 216–228.

Ragins, B. R., y Cotton, J. L. (1991). Easier said than done: Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor. *Academy of Management Journal*, 34, 939–951.

Ragins, B. R., y Cotton, J. L. (1993). Gender and willingness to mentor in organizations. *Journal of Management*, 19, 97–111.

Ragins, B. R., y McFarlin, D. B. (1990). Perceptions of mentoring roles in cross-gender mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 321–339.

Ragins, B. R., Townsend, B., y Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Executive*, 12, 28–42.

Rahim, M. A. (1989). Relationships of leader power to compliance and satisfaction: Evidence from a national sample of managers. *Journal of Management*, 15, 545–556.

Rahim, M. A. (1992). *Managing conflict in organizations*. Westport, CT: Praeger.

Ralston, D. A., y Elsass, P. M. (1989). Ingratiation and impression management in the organization. In R. A. Giacalone, y P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp. 235–247.

Randolph, W. A. (1995). Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics*, 23 (4), 19–31.

Raskin, R., y Hall, C. S. (1981). The narcissistic personality inventory: Alternate form reliability and further evidence of construct validity. *Journal of Personality Assessment*, 45, 159–162.

Raskin, R., Novacek, J., y Hogan, R. (1991). Narcissistic self-esteem management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 911–918.

Rauch, C. F., y Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, y R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*. Elmsford, NY: Pergamon Press, pp. 45–62.

Rayner, T., y Goodge, P. (1988). New techniques in assessment centres: LRT's experience. *Journal of Management Development*, 7 (4), 21–30.

Reilly, R. R., Smither, J. W., y Vasilopoulos, N. L. (1996). A longitudinal study of upward feedback. *Personnel Psychology*, 49, 599–612.

Reitz, H. J. (1977). *Behavior in organizations*. Homewood, IL: Irwin.

Revans, R. W. (1982). *The origin and growth of action learning*. Hunt, England: Chatwell-Bratt.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Reynolds, P. C. (1987). Imposing a corporate culture. *Psychology Today*, March, 32–38.

Rice, R. W. (1978). Construct validity of the least preferred coworker score. *Psychological Bulletin*, 85, 1199–1237.

Richards, D., y Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams (Ed.), *Transforming leadership*. Alexandria, VA: Miles River Press, pp. 199–214.

Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Roberson, Q. M., Moye, N. A., y Locke, E. A. (1999). Identifying a missing link between participation and satisfaction: The mediating role of procedural justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 84, 585–593.

Roberts, N. C. (1985). Transforming leadership: A process of collective action. *Human Relations*, 38, 1023–1046.

Roberts, N. C., y Bradley, R. T. (1988). Limits of charisma. In J. A. Conger, y R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 253–275.

Robertson, I. T. (1990). Behavioral modeling: Its record and potential in training and development. *British Journal of Management*, 1, 117–125.

Robertson, P. J., Roberts, K. R., y Porras, J. I. (1993). An evaluation of a model of planned organizational change: Evidence from a meta-analysis. In R. W. Woodman and W. A. Pssmore (Eds.), *Research in organizational change and development*, vol. 7. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 1–39.

Rojahn, K. M., y Willemsen, T. (1994). The evaluation of effectiveness and likability of gender-role congruent and gender-role incongruent leaders. *Sex Roles*, 30, 109–119.

Romanelli, E., y Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37, 1141–1186.

Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68 (6), 119–125.

Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Westport, CT: Greenwood.

Rothwell, W. J., y Kazanas, H. C. (1994). Management development: The state of the art as perceived by HRD professionals. *Performance Improvement Quarterly*, 4 (1), 40–59.

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80 (609).

Rouiller, J. S., y Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 4, 377–390.

Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. *Research in Organizational Behavior*, 7, 1–38.

Ruderman, M. N., y Ohlott, P. J. (1994). *The realities of management promotion*. Technical Report #157. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., y McCauley, C. D. (1990). Assessing opportunities for leadership development. In K. E. Clark, y M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America, pp. 547–562.

Rush, M. C., Thomas, J. C., y Lord, R. G. (1977). Implicit leadership theory: A potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, 93–110.

Saari, L. M., Johnson, T. R., McLaughlin, S. D., y Zimmerle, D. M. (1988). A survey of management training and education practices in U.S. companies. *Personnel Psychology*, 41, 731–743.

Sandowsky, D. (1995). The charismatic leader as narcissist: Understanding the abuse of power. *Organizational Dynamics*, 23 (4), 57–71.

Sagie, A., y Koslowsky, M. (2000). *Participation and empowerment in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Salancik, G. R., Calder, B. J., Rowland, K. M., Leblebici, H., y Conway, M. (1975). Leadership as an outcome of social structure and process: A multidimensional analysis. In J. C. Hunt, y L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*. Kent, OH: Kent State University Press, pp. 81–101.

Salancik, G. R., y Meindl, J. R. (1984). Corporate attributions as strategic illusions of management control. *Administrative Science Quarterly*, 29, 238–254.

Salancik, G. R., y Pfeffer, J. (1977a). Who gets power and how they hold on to it: A strategic contingency model of power. *Organizational Dynamics*, 5, 3–21.

Salancik, G. R., y Pfeffer, J. (1977b). Constraints on administrative discretion: The limited influence of mayors on city budgets. *Urban Affairs Quarterly*, 12, 474–498.

Salas, E., y Cannon-Bowers, J. A. (2000) . The science of training: A decade of progress. *Annual Review Psychology*, 52, pp. 471–499.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Salovey, P., y Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185–211.

Samuelson, B. A., Galbraith, C. S., y McGuire, J. W. (1985). Organizational performance and top-management turnover. *Organizational Studies*, 6, 275–291.

Sandowsky, D. (1995). The charismatic leader as narcissist: Understanding the abuse of power. *Organizational Dynamics*, 24 (4), 57–71.

Sashkin, M., y Fulmer, R. M. (1988). Toward an organizational leadership theory. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, y C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas*. Lexington, MA: Heath, pp. 51–65.

Savard, C. J., y Rogers, R. W. (1992). A self-efficacy and subjective expected utility theory analysis of the selection and use of influence strategies. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, 273–292.

Sayles, L. R. (1979). *What effective managers really do and how they do it*. New York: McGraw-Hill.

Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 169–174.

Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *Leadership Quarterly*, 10, 25–40.

Scandura, T. A., y Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428–436.

Scandura, T. A., y Schriesheim, C. A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal*, 37, 1588–1602.

Scandura, T. A., Von Glinow, M. A., y Lowe, K. B. (1999). When East meets West: Leadership "best practices" in the United States and Middle East. In W. H. Mobley, M. J. Gessner, y V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership*. Stamford, CT: JAI Press, pp. 235–248.

Schein, E. H. (1969). *Process consultation: Its role in management development*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*, 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1993a). How can organizations learn faster? *Sloan Management Review*, 34, 85–90.

Schein, E. H. (1993b). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22 (2), 40–51.

Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 75 (60), 340–344.

Schilit, W. K., y Locke, E. A. (1982). A study of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 27, 304–316.

Schlesinger, L., Jackson, J. M., y Butman, J. (1960). Leader-member interaction in management committees. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61, 360–364.

Schmidt, S. M., y Kipnis, D. (1984). Manager's pursuit of individual and organizational goals. *Human Relations*, 37, 781–794.

Schneier, C. E. (1974). Behavior modification in management: A review and critique. *Academy of Management Journal*, 17, 528–548.

Schoen, S. H., y Durand, D. E. (1979). *Supervision: The management of organizational resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Schriesheim, C. A., Castro, S., y Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic procedures. *Leadership Quarterly*, 10, 63–113.

Schriesheim, C. A., y Hinkin, T. R. (1990). Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson subscales. *Journal of Applied Psychology*, 75, 246–257.

Schriesheim, C. A., Hinkin, T. R., y Podsakoff, P. M. (1991). Can ipsative and single-item measures produce erroneous results in field studies of French and Raven's five bases of power? An empirical examination. *Journal of Applied Psychology*, 76, 106–114.

Schriesheim, C. A., y Kerr, S. (1977a). Theories and measures of leadership: A critical appraisal. In J. G. Hunt, y L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press, pp. 9–45.

Schriesheim, C. A., y Kerr, S. (1977b). R.I.P. LPC: A response to Fiedler. In J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, pp. 51–56.

Schriesheim, C. A., Kinicki, A. J., y Schriesheim, J. F. (1979). The effect of leniency on leader behavior descriptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 1–29.

Schriesheim, C. A., Neider, L. L., y Scandura, T. A. (1998). Delegation and leader-member exchange: Main effects, moderators, and measurement issues. *Academy of Management Journal*, 41, 298–318.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Schriesheim, C. A., Neider, L. L., Scandura, T. A., y Tepper, B. J. (1992). Development and preliminary validation of a new scale (LMX-6) to measure leader-member exchange in organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 135–147.

Schriesheim, C. A., y Stogdill, R. M. (1975). Differences in factor structure across three versions of the Ohio State leadership scales. *Personnel Psychology*, 28, 189–206.

Schwartz, K.B., y Menon, K. (1985). Executive succession in failing firms. *Academy of Management Journal*, 26, 680–686.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1–65.

Schweiger, D. M. (1983). Is the simultaneous verbal protocol a viable method for studying managerial problem solving and decision making? *Academy of Management Journal*, 26, 185–192.

Schweiger, D. M., Anderson, C. R., y Locke, E. A. (1985). Complex decision making: A longitudinal study of process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 245–272.

Schweiger, D. M., y Sandberg, W. R. (1991). A team approach to top management's strategic decisions. In H. E. Glass (Ed.), *Handbook of business strategy*. New York: Warren, Gorham, y Lamont, pp. 1–20.

Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., y Ragan, J. W. (1986). Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus. *Academy of Management Journal*, 29, 51–71.

Seers, A., Petty, M. M., y Cashman, J. F. (1995). Team member exchange under team and traditional management: A naturally occurring quasi-experiment. *Group and Organization Management*, 20, 18–38.

Seifert, C., Yukl, G., y McDonald, R. (2003). Effects of multisource feedback and a feedback facilitator on the influence behavior of managers toward subordinates. *Journal of Applied Psychology*, 88, 561–569.

Semler, R. (1989). Managing without managers. *Harvard Business Review*, September–October, 76–84.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.

Senge, P. M., Roberts, C., Ross, R., Smith, B., y Kleiner, A. (1993). *The fifth discipline fieldbook*. New York: Doubleday.

Shamir, B. (1991). Meaning, self, and motivation in organizations. *Organization Studies*, 12, 405–424.

Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *Leadership Quarterly*, 6, 19–47.

Shamir, B., House, R. J., y Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self–concept based theory. *Organization Science*, 4, 1–17.

Shamir, B., y Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10, 257–283.

Shamir, B., Zakay, E., y Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41, 387–409.

Sharp-Paine, L. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review*, March–April, 106–117.

Shea, C. M., y Howell, J. M. (1999). Charismatic leadership and task feedback: A laboratory study of their effects on self-efficacy and task performance. *Leadership Quarterly*, 10, 375–396.

Sherman, H. (1966). *It all depends: A pragmatic approach to delegation*. Birmingham: University of Alabama Press.

Shetty, Y. K., y Peery, N. S. (1976). Are top executives transferable across companies? *Business Horizons*, 19 (3), 23–28.

Shiflett, S. C. (1973). The contingency model of leadership effectiveness: Some implications of its statistical and methodological properties. *Behavioral Science*, 18 (6), 429–440.

Shiflett, S. C. (1979). Toward a general model of small group productivity. *Psychological Bulletin*, 86, 67–79.

Shipper, F. (1991). Mastery and frequency of managerial behaviors relative to subunit effectiveness. *Human Relations*, 44, 371–388.

Shipper, F., y Manz, C. (1992). Employee self management without formally designated teams: An alternative road to empowerment. *Organizational Dynamics*, Winter, 48–61.

Shipper, F., y Wilson, C. L. (1992). The impact of managerial behaviors on group performance, stress, and commitment. In K. Clark, M. B. Clark, y D. P. Campbell (Eds.), *Impact of leadership*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, pp. 119–129.

Shull, F. A., Delbecq, A. L., y Cummings, L. L. (1970). *Organizational decision making*. New York: McGraw-Hill.

Shutz, W. C. (1955). What makes groups productive? *Human Relations*, 8, 429–465.

Simon, H. (1987). Making managerial decisions: The role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*, 1, 57–64.

Sims, H. P., Jr. (1977). The leader as a manager of reinforcement contingencies: An empirical example and a model. In J. G. Hun, y L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press, pp. 121–137.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Sims, H. P., Jr., y Lorenzi, P. (1992). *The new leadership paradigm: Social learning and cognition in organizations*. Newbury Park, CA: Sage.

Sims, H. P., Jr., y Manz, C. C. (1984). Observing leader verbal behavior: Toward reciprocal determinism in leadership theory. *Journal of Applied Psychology*, 69, 222–232.

Sinclair, A. (1992). The tyranny of a team ideology. *Organization Studies*, 13, 611–626.

Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J., y Jung, D. I. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group, y Organization Management*, 27 (1), 66–96.

Skinner, E. W. (1969). Relationships between leadership behavior patterns and organizational-situational variables. *Personnel Psychology*, 22, 489–494.

Slater, P. E. (1955). Role differentiation in small groups. In A. P. Hare, E. F. Borgatta, y R. F. Bales (Eds.), *Small groups: Studies in social interactions*. New York: Knopf, pp. 498–515.

Smith, B. (1990). Mutual mentoring on projects: A proposal to combine the advantages of several established management development methods. *Journal of Management* Development, 9, 51–57.

Smith, B. J. (1982). *An initial test of a theory of charismatic leadership based on the response of subordinates*. Unpublished doctoral dissertation. University of Toronto, Canada.

Smith, C. G., y Tannenbaum, A. S. (1963). Organizational control structure: A comparative analysis. *Human Relations*, 16, 299–316.

Smith, J. E., Carson, K. P., y Alexander, R. A. (1984). Leadership: It can make a difference. *Academy of Management Journal*, 27, 765–776.

Smith, P. B., Misumi, J., Tayeb, M., Peterson, M., y Bond, M. (1989). On the generality of leadership styles across cultures. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 97–107.

Smith-Jentsch, K., Salas, E., y Baker, D. P. (1996). Training team performance-related assertiveness. *Personnel Psychology*, 49, 110–116.

Smither, J. W., London, M., Vasilopoulos, N. L., Reilly, R. R., Millsap, R. E., y Salvemini, N. (1995). An examination of the effects of an upward feedback program over time. *Personnel Psychology*, 46, 1–34.

Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 526–537.

Snyder, N., y Glueck, W. F. (1980). How managers plan: The analysis of managers' activities. *Long Range Planning*, 13, 70–76.

Sosik, J. J., Kahai, S. S., y Avolio, B. J. (1998). Transformational leadership and dimensions of creativity: Motivating idea generation in computer-mediated groups. *Creativity Research Journal*, 11, 111–121.

Sparrowe, R. T., y Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522–552.

Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39, 1005–1016.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442–1465.

Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, 483–504.

Spreitzer, G. M., Cohen, S. G., y Ledford, G. E., Jr. (1999). Developing effective self-managing work teams in service organizations. *Group and Organization Management*, 24, 340–365.

Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., y Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23, 679–704.

Spreitzer, G. M., McCall, M. W., Jr., y Mahoney, J. D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82, 6–29.

Stahl, M. J. (1983). Achievement, power and managerial motivation: Selecting managerial talent with the job choice exercise. *Personnel Psychology*, 36, 775–789.

Stamp, G. (1988). *Longitudinal research into methods of assessing managerial potential*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute.

Staw, B. M., McKechnie, P. I., y Puffer, S. M. (1983). The justification of organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 582–600.

Staw, B. M., y Ross, J. (1987). Behavior in escalation situations: Antecedents, prototypes, and solutions. In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 39–78.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Steiner, D. D. (1997). Attributions in leader-member exchanges: Implications for practice. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6, 59–71.

Stephens, C. W., D'Intino, R. S., y Victor, B. (1995). The moral quandary of transformational leadership. *Research in Organizational Change and Development*, 8, 123–143.

Stern, A. (1993). Managing by team is not always as easy as it looks. *New York Times*, July 18, B-14.

Stevenson, W. B., Pearce, J. L., y Porter, L. W. (1985). The concept of coalition in organization theory and research. *Academy of Management Review*, 10, 256–268.

Stewart, R. (1967). *Managers and their jobs*. London: MacMillan.

Stewart, R. (1976). *Contrasts in management*. Maidenhead, Berkshire, England: McGraw-Hill UK.

Stewart, R. (1982). *Choices for the manager: A guide to understanding managerial work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.

Stogdill, R. M., Goode, O. S., y Day, D. R. (1962). New leader behavior description subscales. *Journal of Psychology*, 54, 259–269.

Strange, J. M., y Mumford, M. D. (2002). The origins of vision: Charismatic versus ideological leadership. *Leadership Quarterly*, 13, 343–377.

Strauss, G. (1962). Tactics of lateral relationship: The purchasing agent. *Administrative Science Quarterly*, 7, 161–186.

Strauss, G. (1963). Some notes on power equalization. In H. J. Leavitt (Ed.), *The social science of organizations: Four perspectives*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 39–84.

Strauss, G. (1977). Managerial practices. In J. R. Hackman, y J. L. Suttle (Eds.), *Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change*. Santa Monica, CA: Goodyear, pp. 297–363.

Strong, P. M. (1984). On qualitative methods and leadership research. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, y R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: An international perspective on managerial behavior and leadership*. New York: Pergamon Press, pp. 204–208.

Strube, M. J., y Garcia, J. E. (1981). A meta-analytic investigation of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness. *Psychological Bulletin*, 90, 307–321.

Strube, M. J., Turner, C. W., Cerro, D., Stevens, J., y Hinchey, F. (1984). Interpersonal aggression and the type A coronary-prone behavior pattern: A theoretical distinction and practical implications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 839–847.

Sundstrom, E., DeMeuse, K. P., y Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120–133.

Sutcliffe, K. M. (1994). What executives notice: Accurate perception in top management teams. *Academy of Management Journal*, 5, 1360–1378.

Sutton, C., y Woodman, R. (1989). Pygmalion goes to work: The effects of supervisor expectations in a retail setting. *Journal of Applied Psychology*, 74, 943–950.

Tannenbaum, R., y Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36 (March–April), 95–101.

Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., y Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. In K. Kelley (Ed.), *Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology*. New York: Elsevier Science Publishers B.V., pp. 117–153.

Tannenbaum, S. I., Smith-Jentsch, K., y Behson, S. J. (1998). Training team leaders to facilitate team learning and performance. In J. A. Cannon-Bowers, y E. Salas (Eds.), *Making decisions under stress: Implications for individual and team training*. Washington, DC: American Psychological Association, pp. 247–270.

Tannenbaum, S. I., y Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399–441.

Taylor, J., y Bowers, D. (1972). *The survey of organizations: A machine-scored standardized questionnaire instrument*. Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan.

Tedeschi, J. T., y Melburg, V. (1984). Impression management and influence in the organization. In S. B. Bacharach, y E. J. Lawler (Eds.), *Research in the sociology of organizations*, vol. 3. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 31–58.

Tejeda, M. J., Scandura, T. A., y Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *Leadership Quarterly*, 12, 31–52.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Tepper, B. J., Eisenbach, R. J., Kirby, S. L., y Potter, P. W. (1998). Test of a justice-based model of subordinates' resistance to downward influence attempts. *Group, y Organization Management*, 23, 144–160.

Tepper, B. J., Nehring, D., Nelson, R. J., y Taylor, E. C. (1997). *Resistance to downward influence attempts*. Paper presented at the Academy of Management meetings, Boston.

Tepper, B. J., y Percy, P. M. (1994). Structural validity of the multifactor leadership questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 54, 734–744.

Terry, P. T. (1977). Mechanisms for environmental scanning. *Long Range Planning*, 10, 2–9.

Tesluk, P. E., y Mathieu, J. E. (1999). Overcoming roadblocks to effectiveness: Incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 84, 200–217.

Tesluk, P. E., y Mathieu, J. E. (1999). Overcoming roadblocks to effectiveness: Incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 84 (2), 200–217.

Tesluk, P. E., Zaccaro, S. J., Marks, M., y Mathieu, J. E. (1997). Task and aggregation issues in the analysis and assessment of team performance. In M. Brannick, y E. Salas (Eds.), *Assessment and measurement of team performance: Theory, research, and applications*. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 197–224.

Tetrault, L. A., Schriesheim, C. A., y Neider, L. L. (1988). Leadership training interventions: A review. *Organizational Development Journal*, 6 (3), 77–83.

Thacker, R. A., y Wayne, S. J. (1995). An examination of the relationship between upward influence tactics and assessments of promotability. *Journal of Management*, 21, 739–756.

Thambain, H. J., y Gemmill, G. R. (1974). Influence styles of project managers: Some project performance correlates. *Academy of Management Journal*, 17, 216–224.

Tharenou, P., Latimer, S., y Conroy, D. (1994). How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement. *Academy of Management Journal*, 37, 899–931.

Thibaut, J. W., y Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: John Wiley.

Thomas, A. B. (1988). Does leadership make a difference to organizational performance? *Administrative Science Quarterly*, 33, 388–400.

Thomas, B. (1976). *Walt Disney: An American tradition*. New York: Simon, y Schuster.

Thomas, D. A. (1990). The impact of race on manager's experiences of developmental relationships (mentoring and sponsorship): An intra-organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 479–492.

Thomas, J. B., y McDaniel, R. R., Jr. (1990). Interpreting strategic issues: Effects of strategy and the information processing structure of top management teams. *Academy of Management Journal*, 33, 286–306.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette, y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 3. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, pp. 651–718.

Thomas, K. W., y Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666–681.

Thomason, G. F. (1967). Managerial work roles and relationships (Part 2). *Journal of Management Studies*, 4, 17–30.

Thornton, G. C., III, y Cleveland, J. N. (1990). Developing managerial talent through simulation. *American Psychologist*, 45, 190–199.

Tichy, N. M., y Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: John Wiley.

Tjosvold, D., Wedley, W. C., y Field, R. H. G. (1986). Constructive controversy: The Vroom- Yetton model and managerial decision making. *Journal of Occupational Behavior*, 7, 125–138.

Tornow, W. W., y London, M., Eds. (1998). *Maximizing the value of 360-degree feedback: A process for successful individual and organizational development*. San Francisco: Jossey-Bass.

Tornow, W. W., y Pinto, P. R. (1976). The development of a managerial job taxonomy: A system for describing, classifying, and evaluating executive positions. *Journal of Applied Psychology*, 61, 410–418.

Torrance, E .P. (1954). The behavior of small groups under stress conditions of survival. *American Sociological Review*, 19, 751–755.

Tosi, H. L., Misangyi, V. F., Fanelli, A., Waldman, D. A., y Yammarino, F. J. (2004). CEO charisma, compensation, and firm performance. *Leadership Quarterly*, 15, 405–420.

Townsend, A. M., DeMarie, S. M., y Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Executive*, 12(3), 17–29.

Tracey, J. B., y Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices. *Group and Organization Management*, 23, 220–236.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I., y Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 80, 239–252.

Trahan, W. A., y Steiner, D. D. (1994). Factors affecting supervisors' use of disciplinary actions following peer performance. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 129–139.

Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11, 601–617.

Trevino, L. K., Butterfield, K. D., y McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly* 8 (3), 447–476.

Trevino, L. K., y Youngblood, S. A. (1990). Bad apples in bad barrels: A causal approach. *Journal of Applied Psychology*, 75, 378–385.

Triandis, H. C., Kurowski, L. L., y Gelfand, M. J. (1994). Workplace diversity. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 4. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, pp. 769–827.

Trice, H. M., y Beyer, J. M. (1986). Charisma and its routinization in two social movement organizations. In L. L. Cummings, y B. M. Staw (Eds.), *Research in organization behavior*, vol. 8. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 113–164.

Trice, H. M., y Beyer, J. M. (1991). Cultural leadership in organizations. *Organization Science*, 2, 149–169.

Trice, H. M., y Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Trimble, S. K., Nathan, B. R., y Decker, P. J. (1991). The effect of positive and negative models on learning in behavior modeling training: Testing for proactive and retroactive interference. *Journal of Human Behavior and Learning*, 7 (2), 1–12.

Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture*. London: Brealey.

Tropman, J. E. (1996). *Making meetings work: Achieving high quality group decisions*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Tsui, A. (1984). A role set analysis of managerial reputation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 64–96.

Turban, D. B., y Dougherty, T. W. (1994). Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management Journal*, 37, 688–702.

Turnley, W. H., y Bolino, M. C. (2001). Achieving desired images while avoiding undesirable images: Exploring the role of self-monitoring in impression managment. *Journal of Applied Psychology*, 86, 351–360.

Tushman, M. L., y Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31, 439–465.

Tushman, M. L., Newman, W. H., y Romanelli, E. (1986). Convergence and upheaval: Managing the unsteady pace of organizational evolution. *California Management Review*, 29 (1), 29–44.

Tushman, M. L., y O'Reilly, C. A. III. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38 (4), 8–30.

Tushman, M.L., y Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171–222.

Uleman, J. S. (1991). Leadership ratings: Toward focusing more on specific behaviors. *Leadership Quarterly*, 2, 175–187.

Ulrich, D., Jick, T., y Von Glinow, M. A. (1993). High impact learning: Building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, 22 (1), 52–79.

Urwick, L. F. (1952). *Notes on the theory of organization*. New York: American Management Association.

Vaill, P. B. (1978). Toward a behavior description of high-performing systems. In M. W. McCall, Jr., y M. M. Lombardo (Eds.), *Leadership: Where else can we go?* Durham, NC: Duke University Press, pp. 103–125.

Valerio, A. M. (1990). A study of the developmental experiences of managers. In K. E. Clark, y M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America, pp. 521–534.

Valle, M., y Perrewe, P. L. (2000). Do politics perceptions relate to political behaviors? *Human Relations*, 53, 359–386.

Van der Heijden, K. (1996). *Scenarios: The art of strategic conversation*. New York: John Wiley.

Vanderslice, V. J. (1988). Separating leadership from leaders: An assessment of the effect of leader and follower roles in organizations. *Human Relations*, 41, 677–696.

Van Fleet, D. D., y Yukl, G. (1986a). A century of leadership research. In D. A. Wren (Ed.), *One hundred years of management*. Chicago: Academy of Management, pp. 12–23.

Van Fleet, D. D., y Yukl, G. (1986b). *Military leadership: An organizational perspective*. Greenwich, CT: JAI Press.

Van Velsor, E., y Hughes, M. W. (1990). *Gender differences in the development of management: How women managers learn from experience*. Technical Report #145. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Van Velsor, E., y Leslie, J. B. (1991). *Feedback to managers / Vol. 2: A review and comparison of sixteen multi-rater feedback instruments*. Technical Report #150. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Van Velsor, E., y Leslie, J. B. (1995). Why executives derail: Perspective across time and cultures. *Academy of Management Executive*, 9 (4), 62–72.

Van Velsor, E., Leslie, J. B., y Fleenor, J. W. (1997). *Choosing 360: A guide to evaluating multirater feedback instruments for management development*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Van Velsor, E., Ruderman, E., y Phillips, A. D. (1989). The lessons of the looking glass. *Leadership and Organizational Development Journal*, 10, 27–31.

Varga, K. (1975). N-achievement, n-power and effectiveness of research development. *Human Relations*, 28, 571–590.

Vecchio, R. P. (1983). Assessing the validity of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness: A closer look at Strube and Garcia. *Psychological Bulletin*, 93, 404–408.

Vecchio, R. P. (1987). Situational leadership theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, 72, 444–451.

Vecchio, R. P. (1990). Theoretical and empirical examination of cognitive resource theory. *Journal of Applied Psychology*, 75, 141–147.

Vecchio, R. P. (2002). Leadership and the gender advantage. *Leadership Quarterly*, 13, 643–671.

Vecchio, R. P. (2003). In search of the gender advantage. *Leadership Quarterly*, 14, 835–850.

Vecchio, R. P., y Gobdel, B. C. (1984). The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 5–20.

Vera, D., y Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29, 222–240.

Vicere, A. A., y Fulmer, R. M. (1997). *Leadership by design*. Boston: Harvard Business School Press.

Virany, B., Tushman, M. L., y Romanelli, E. (1992). Executive succession and organization outcomes in turbulent environments: An organization learning approach. *Organization Science*, 3, 72–91.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.

Vroom, V. H., y Jago, A. G. (1978). On the validity of the Vroom-Yetton model. *Journal of Applied Psychology*, 63, 151–162.

Vroom, V. H., y Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Vroom, V. H., y Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Wagner, J. A., y Gooding, R. Z. (1987). Shared influence and organizational behavior: A meta-analysis of situational variables expected to moderate participation-outcome relationships. *Academy of Management Journal*, 30, 524–541.

Wainer, H. A., y Rubin, I. M. (1969). Motivation of research and development entrepreneurs: Determinants of company success. *Journal of Applied Psychology*, 53, 178–184.

Wakabayashi, M., y Graen, G. B. (1984). The Japanese career progress study: A seven-year follow-up. *Journal of Applied Psychology*, 69, 603–614.

Waldman, D. A., Atwater, L. E., y Antonioni, D. (1998). Has 360-degree feedback gone amok? *Academy of Management Executive*, 12, 86–94.

Waldman, D. A., Javidan, M., y Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *Leadership Quarterly*, 15, 355–380.

Waldman, D. A., Ramirez, G. R., House, R. J., y Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44, 134–143.

Waldman, D. A., y Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels of management and levels of analysis effects. *Academy of Management Review*, 24 (2), 266–285.

Waldron, V. R. (1991). Achieving communication goals in superior-subordinate relationships: The multifunctionality of upward maintenance tactics. *Communication Monographs*, 58, 289–306.

Walker, A. G., y Smither, J. W. (1999). A five-year study of upward feedback: What managers do with their results matters. *Personnel Psychology*, 52, 393–423.

Walker, C. R., Guest, R. H., y Turner, A. N. (1956). *The foreman on the assembly line*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Wall, J. (1986). *Bosses*. Lexington, MA: Lexington Books.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Wall, S. J., y Wall, S. R. (1995). *The new strategists: Creating leaders at all levels*. New York: Free Press.

Wall, T. D., Kemp, N. J., Jackson, P. R., y Clegg, C. W. (1986). Outcomes of autonomous workgroups: A long-term field experiment. *Academy of Management Journal*, 29, 280–304.

Walton, R. E. (1977). Work innovations at Topeka: After six years. *Journal of Applied Behavioral Science*, 13, 422–433.

Walton, R. W. (1987). *Managing conflict: Interpersonal dialogue and third-party roles*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Warren, D. I. (1968). Power, visibility, and conformity in formal organizations. *American Sociological Review*, 6, 951–970.

Watson, W. E., Kumar, K., y Michaelsen, L. L. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36, 590–602.

Wayne, S. J., y Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, 487–499.

Wayne, S. J., y Kacmar, M. K. (1991). The effects of impression management on the performance appraisal process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 48, 70–88.

Wayne, S. J., y Liden, R. C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38, 232–260.

Webber, R. A. (1972). *Time and management*. New York: Van Nostrand-Reinhold.

Webber, R. A. (1975). *Management: Basic elements of managing organizations*. Homewood, IL: Irwin.

Webber, R. A. (1980). *Time is money: The key to managerial success*. New York: Free Press.

Webber, R. A. (1981). *To be a manager*. Homewood, IL: Irwin.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. Translated by T. Parsons. New York: Free Press.

Weed, F. J. (1993). The MADD queen: Charisma and the founder of mothers against drunk driving. *Leadership Quarterly*, 4, 329–346.

Weimann, J. M. (1977). Explication and test of a model of communicative competence. *Human Communication Research*, 3, 195–213.

Weiner, N., y Mahoney, T. A. (1981). A model of corporate performance as a function of environmental, organizational, and leadership influences. *Academy of Management Journal*, 24, 453–470.

Wellins, R. S., Byham, W. C., y Wilson, J. M. (1991). *Empowered teams: Creating self-directed work groups that improve quality, productivity, and participation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Westley, F., y Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10, 17–32.

Wexley, K. N., y Latham, G. P. (1991). *Developing and training human resources in organizations*. Glenview, IL: Scott Foresman.

Wexley, K. N., y Nemeroff, W. F. (1975). Effects of positive reinforcement and goal setting as methods of management development. *Journal of Applied Psychology*, 60, 446–450.

Wexley, K. N., y Yukl, G. (1984). *Organizational behavior and personnel psychology*. Homewood, IL: Irwin.

Whetton, D. A., y Cameron, K. S. (1991). *Developing management skills*. New York: Harper-Collins.

White, L. P., y Wooten, K. C. (1986). *Professional ethics and practice in organizational development: A systematic analysis of issues, alternatives, and approaches*. New York: Praeger.

White, S. E., Dittrich, J. E., y Lang, J. R. (1980). The effects of group decision-making process and problem-situation complexity on implementation strategies. *Administrative Science Quarterly*, 25, 428–440.

Whitely, W. T., y Coetsier, P. (1993). The relationship of career mentoring to early career outcomes. *Organization Studies*, 14 (3), 419–441.

Whyte, W. F. (1969). *Organizational behavior: Theory and applications*. Homewood, IL: Irwin.

Wikoff, M., Anderson, D. C., y Crowell, C. R. (1983). Behavior management in a factory setting: Increasing work efficiency. *Journal of Organizational Behavior Management*, 4, 97–128.

Wilbur, J. (1987). Does mentoring breed success? *Training and Development Journal*, November, 38–41.

Williams, M. L., Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Huber, V. L., Howell, J., y Dorfman, P. W. (1988). A preliminary analysis of the construct validity of Kerr and Jermier's substitutes for leadership scales. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 307–333.

Willner, A. R. (1984). *The spellbinders: Charismatic political leadership*. New Haven: Yale University Press.

Wilson, C. L., O'Hare, D., y Shipper, F. (1990). Task cycle theory: The processes of influence. In K. E. Clark, y M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America, pp. 185–204.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Winter, D. G. (1973). *The power motive*. New York: Free Press.

Winter, D. G. (1979). *Navy leadership and management competencies: Convergence among tests, interviews, and performance ratings*. Boston: McBer.

Wofford, J. C. (1982). An integrative theory of leadership. *Journal of Management*, 8, 27–47.

Wofford, J. C. (1999). Laboratory research on charismatic leadership: Fruitful or futile? *Leadership Quarterly*, 10, 523–529.

Wofford, J. C., y Liska, L. Z. (1993). Path-goal theories of leadership: A meta analysis. *Journal of Management*, 19, 858–876.

Wolfe, J., y Roberts, C. R. (1993). A further study of the external validity of business games: Five-year peer group indicators. *Simulation and Gaming*, 24 (1), 21–33.

Wong, C-S, y Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, 243–274.

Wood, R. E., y Mitchell, T. R. (1981). Manager behavior in a social context: The impact of impression management on attributions and disciplinary actions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 356–378.

Woodruff, D. (1993). Chrysler's neon: Is this the small car Detroit couldn't build? *Business Week*, May 3, 464–476.

Woodward, H., y Bucholz, S. (1987). *Aftershock*. New York: John Wiley.

Worley, C. G., Hitchin, D. E., y Ross, W. L. (1996). *Integrated strategic change: How OD builds competitive advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Wortman, C. B., y Linsenmeier, J. A. (1977). Interpersonal attraction and techniques of ingratiation in organizational settings. In B. M. Staw, y G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair Press, pp. 133–178.

Xin, K. R., y Tsui, A. S. (1996). Different strokes for different folks? Influence tactics by Asian-American and Caucasian-American managers. *Leadership Quarterly*, 7, 109–132.

Yagil, D. (1998). Charismatic leadership and organizational hierarchy: Attribution of charisma to close and distant leaders. *Leadership Quarterly*, 9, 161–176.

Yammarino, F. J. (1990). Individual and group directed leader behavior descriptions. *Educational and Psychological Measurement*, 50, 739–759.

Yammarino, F. J. (1994). Indirect leadership: Transformational leadership at a distance. In B. M. Bass, y B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 26–47.

Yammarino, F. J., y Bass, B. M. (1990). Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers. In K. E. Clark, y M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America, pp. 151–170.

Yammarino, F. J., Dionne, S., y Chun, J. U. (2002). Transformational and charismatic leadership: A levels-of-analysis review of theory, measurement, data analysis, and inferences. In L. L. Neider and C. A. Schriesheim (Eds.), *Leadership*. Greenwich, CT: New Information Age Publishing, pp. 23–63.

Yammarino, F. J., Spangler, W. D., y Dubinsky, A. J. (1998). Transformational and contingent reward leadership: Individual, dyad, and group levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 9, 27–54.

Yang, D. J. (1992). Nordstrom's gang of four. *Business Week*, June 15, 122–123.

Yanouzas, J. N. (1964). A comparative study of work organization and supervisory behavior. *Human Organization*, 23, 245–253.

Yeung, A. K., Ulrich, D. O., Nason, S. W., y Von Glinow, M. A. (1999). *Organizational learning capability: Generating and generalizing ideas with impact*. New York: Oxford University Press.

Young, D., y Dixon, N. (1996). *Helping leaders take effective action: A program evaluation*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Yorges, S. L., Weiss, H. M., y Strickland, O. J. (1999). The effect of leader outcomes on influence, attributions, and perceptions of charisma. *Journal of Applied Psychology*, 84, 428–436.

Yukl, G. (1970). Leader LPC scores: Attitude dimensions and behavioral correlates. *Journal of Social Psychology*, 80, 207–212.

Yukl, G. (1971). Toward a behavioral theory of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 414–440.

Yukl, G. (1981). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*, 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G. (1990). *Skills for managers and leaders*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G. (1997). *Effective leadership behavior: A new taxonomy and model*. Paper presented at the Eastern Academy of Management International Conference, Dublin, Ireland.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Yukl, G. (1999a). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 33–48.

Yukl, G. (1999b). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285–305.

Yukl, G., y Chavez, C. (2002). Influence tactics and leader effectiveness. In L. L. Neider and C. A. Schriesheim (Eds.), *Leadership*. Greenwich, CT: New Information Age Publishing, pp. 139–165.

Yukl, G., y Clemence, J. (1984). A test of path-goal theory of leadership using questionnaire and diary measures of behavior. *Proceedings of the Eastern Academy of Management Meetings*, 174–177.

Yukl, G., y Falbe, C. M. (1990). Influence tactics in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 132–140.

Yukl, G., y Falbe, C. M. (1991). The importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76, 416–423.

Yukl, G., Falbe, C. M., y Youn, J. Y. (1993). Patterns of influence behavior for managers. *Group and Organization Management*, 18, 5–28.

Yukl, G., y Fu, P. (1999). Determinants of delegation and consultation by managers. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 219–232.

Yukl, G., Fu, P. P., y McDonald, R. (2003). Cross-cultural differences in perceived effectiveness of influence tactics for initiating or resisting change. *Applied Psychology: An international review*, 52, 68–82.

Yukl, G., Gordon, A., y Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9, 15–32.

Yukl, G., Guinan, P. J., y Sottolano, D. (1995). Influence tactics used for different objectives with subordinates, peers, and superiors. *Group and Organization Management*, 20, 272–296.

Yukl, G., Kim, H., y Chavez, C. (1999). Task importance, feasibility, and agent influence behavior as determinants of target commitment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 137–143.

Yukl, G., Kim, H., y Falbe, C. M. (1996). Antecedents of influence outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 309–317.

Yukl, G., y Lepsinger, R. (1991). An integrating taxonomy of managerial behavior: Implications for improving managerial effectiveness. In J. W. Jones, B. D. Steffy, y D. W. Bray (Eds.), *Applying psychology in business: The manager's handbook*. Lexington, MA: Lexington Press, pp. 563–572.

Yukl, G., y Lepsinger, R. (1995). 360-degree feedback: What to put into it to get the most out of it. *Training*, December, 45–50.

Yukl, G., y Lepsinger, R. (2004). *Flexible leadership: Creating value by balancing multiple challenges and choices*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Yukl, G., Lepsinger, R., y Lucia, A. (1992). Preliminary report on development and validation of the influence behavior questionnaire. In K. Clark, M. B. Clark, y D. P. Campbell (Eds.), *Impact of leadership*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, pp. 417–427.

Yukl, G., y Nemeroff, W. (1979). Identification and measurement of specific categories of leadership behavior: A progress report. In J. G. Hunt, y L. L. Larson (Eds.), *Crosscurrents in leadership*. Carbondale: Southern Illinois University Press, pp. 164–200.

Yukl, G., y Seifert, C. (2002). *Preliminary validation research on the extended version of the influence behavior questionnaire*. Poster at the Society for Industrial and Organizational Psychology meetings, Toronto, Canada.

Yukl, G., y Tracey, B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77, 525–535.

Yukl, G., y Van Fleet, D. (1982). Cross-situational, multi-method research on military leader effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 87–108.

Yukl, G., Wall, S., y Lepsinger, R. (1990). Preliminary report on validation of the managerial practices survey. In K. E. Clark, y M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America, pp. 223–238.

Zacarro, S., Foti, R. J., y Kenny, D. A. (1991). Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of Applied Psychology*, 76 (2), 308–315.

Zacarro, S. J., Gilbert, J. A., Thor, K. K., y Mumford, M. D. (1991). Leadership and social intelligence: Linking social perspectiveness and behavioral flexibility to leader effectiveness. *Leadership Quarterly*, 2, 317–342.

Zacarro, S. J., Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Threlfall, K. V., Gilbert, J. A., et al. (1997). *Cognitive and temperament determinants of army leadership*. Technical Report MRI 97–2. Bethesda, MD: Management Research Institute.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., y Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12, 451–484.

Zajac, E. J., Kraatz, M. S., y Bresser, R. K. F. (1999). Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change. *Strategic Management Journal*, 21, 429–453.

Zaleznik, A. (1970, May–June). Power and politics in organizational life. *Harvard Business Review*, 47–60.

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55 (5), 67–78.

Zanzi, A., y O'Neil, R. M. (2001). Sanctioned versus non-sanctioned political tactics. *Journal of Management Issues*, 13, 245–262.

Zey, M. G. (1988). A mentor for all reasons. *Personnel Journal*, January, 46–51.

Zumwalt, E. R. (1976). *On watch: A memoir*. New York: Times.

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Índice Analítico

A

Acciones o cambios simbólicos, 287, 315
Aclaración (por el líder), 72-73
Actitud defensiva, 195
Actividades de autoayuda para aprender, 426-27
Adaptación al entorno, 385-390
Adquisición de conocimientos. *Véase* Benchmarking
Alcance del control, 37
Apelaciones
  inspiradoras, 173
  personales, 174-75
Aprendizaje
  capacidad para aprender, 211-12
  de la experiencia, 412-14
  de la organización, 319, 321-22
  mediante la acción, 421-22
Asesoramiento, 76, 252, 423-24
  ejecutivo, 423-24
Asignación de los recursos por los líderes, 32
Atribuciones
  de los seguidores sobre los líderes, 133-35
  externas, 127-29
  internas, 127-29
  sobre los líderes, 133-35, 372-73
  sobre los subordinados, 127-29
Autoconciencia, 216
Autoconfianza de los líderes, 197-98
Autodirección, 139-41
Autoeficacia, 263-65
Autonomía
  de los líderes. *Véase* Restricciones para los directivos
  de los subordinados. *Véase* Delegación de responsabilidades
Autoridad
  alcance de la, 152
  como fuente de poder, 152, 155-57
  definición de, 152
Autosupervisión, 208

B

Benchmarking, 320, 392

C

Capital
  humano, 386
  social, 386
Carisma y liderazgo transformacional, 281-82
  naturaleza del, 260
  rutinización del, 268-69
Carreras fracasadas, 194-96
Centro
  de evaluación del desarrollo, 417-19
  del Liderazgo Creativo, 194-96
Centros de valoración, 193-94
Ciclo de vida de la organización, 39-40
Cinco grandes rasgos de la personalidad, 204-05
Coerción y poder coercitivo. *Véase* Poder, coercitivo
Cognitivo
  desarrollo moral, 443-44
Competencias, 209-12
  centrales, 395
  desarrollo de, 403, 431
  investigación de incidentes críticos sobre las, 192-93
Compromiso, definición, 153
Concienciación situacional, 250
Conducta
  de definición de objetivos, 324
  de liderazgo orientada al cambio, 69, 461
  de recompensas contingentes, 273. *Véase también* Reconocimiento (por parte de los líderes); Recompensas (de los líderes)
  de resolución de problemas, 46-47
  orientada a las relaciones, 60-61, 69, 75-79, 461
  orientada a las tareas, 60-61, 69, 71-75, 354-55
Confianza, 12, 17, 57, 68, 75, 95, 107, 115, 123, 126, 139, 141-42, 160, 164, 195, 200, 381-82, 386, 438-39, 443, 455, 461-64, 476, 478
Congraciamiento, 136, 175
Consenso en la toma de decisiones, 361
Consideración individualizada, 273-75
Consulta, 84-86, 100. *Véase también* Liderazgo participativo
Contagio social, 267-68
Contenido del trabajo directivo, 29-33

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Control ecológico, 163-64
Cooperación y trabajo en equipo, 351-52. *Véase también* Creación de equipos; Cohesión del grupo
Coordinación externa, 339-40
Corrección de las deficiencias de rendimiento, 129-33
Creación de equipos, 348-52
Cuestionarios de descripción del cargo, 29-30
Cultura de la organización
como mecanismo de cambio, 296-301
como obstáculo al cambio, 302-03
definición, 301
influencia del líder sobre la, 301-06, 384-90
Cumplimiento instrumental, 154

D

Decisiones autocráticas. *Véase* Delegación de poder y de autoridad
Declaración
de la misión, 307
de valores, 307
Deficiencias del rendimiento, 129-33
Delegación de poder, 112, 266
condiciones favorecedoras de la, 113-15
consecuencias de, 112
incremento de la, 115
percibida, 112
Delegación de responsabilidades, 102-07
investigación sobre la, 106-07
líneas directrices para delegar, 107-11
razones por las que no se delega, 105-06
tipos de, 102-03
ventajas de la, 103-05
Desarrollo
de los subordinados, 76-77. *Véase también* Asesoramiento; Tutelaje
directivo, 414
Determinante del rendimiento (de las organizaciones), 387-88
Determinantes circunstanciales de la conducta directiva, 35-40
Diagnóstico de la organización, 300-01
Diferencias del liderazgo por géneros, 445-48
Dimensiones de los valores culturales, 452
Dirección frente a liderazgo, 5-7
Discrecionalidad otorgada por los directivos, 41
Discriminación en las decisiones sobre personal, 445- 46
Diseño de la formación, 405-07
Diversidad, 353, 453-55
Divulgación del conocimiento, 320-21

E

Eficacia colectiva, 341
Emprendedor como líder, 32
Encuestas de organizaciones, 58
Enfoque
conductista, 13-14, 20
de los rasgos, 13
Enfoques
centrados en los seguidores, 18
de la investigación para estudiar el liderazgo, 12-15
Equipos
aprendizaje mediante los, 345-48
autodirigidos, 334-36, 344-45
definición, 332
determinantes del rendimiento del equipo, 337-41
ejecutivos, 380-84
funcionales, 333
multifuncionales, 333-34, 341-44
virtuales de ejecutivos, 337, 345
Escenarios, 396
Estabilidad emocional, 195, 198-200
Estereotipos de los papeles por género, 446
Estudio del liderazgo (enfoques de la investigación), 12-15
Estudios sobre el liderazgo
de Michigan, 57-58
del Estado de Ohio, 54-56
Etapas
de crecimiento de la organización, 305-06
de la evolución de las organizaciones, 375-76
Exposición, 35-36

F

Facilitación del trabajo, 58
Fiabilidad de los procesos, 385
Flexibilidad de la conducta, 210
Formación
dada por los líderes. *Véase también* Tutelaje, 422
de los líderes, 404-12. *Véase también* Liderazgo, desarrollo
en diversidad, 454
mediante modelos de conducta, 408
Formulación estratégica, 393-97

G

Gestión de las impresiones, 135-38
por los líderes, 137-38
por los seguidores, 136-37
Gestión del tiempo, 43-46
Grupos
cohesión, 352-53
de decisión, 352-53
eficacia de la toma de decisiones en los, 352-53
entorno de los, 353
rendimiento (determinantes del), 352-53
tamaño de los, 352

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

H

Habilidades de líderes y directivos, 463-64
conceptual o cognitivo, 188-207
definición, 188
interpersonal o social, 188, 207-08
investigación sobre, 189-96
naturaleza de, 188-89
relevancia situacional de, 212-13
técnicas, 188
y eficacia del liderazgo, 196-208

I

Identificación (personal y social), 154, 262-64, 267, 275
Identificación colectiva, 341, 345
Implementación del cambio, 312-13
etapas de la reacción al cambio, 298
etapas del proceso de cambio, 297-98
resistencia a la. *Véase* Resistencia al cambio
teorías de la, 297-300
tipos de cambio organizativo, 299-300
Incidentes críticos, 61-62, 192-93
Influencia, 151-54, 461-63
de la alta dirección, 376-77
definición de la, 3-5
idealizada, 273
procesos de, 153-54
resultados de la, 11, 153
tácticas de, 170-76, 177-82
Iniciación de la estructura, 54-56
Innovación, 319-24, 385-87, 388
Institucionalización, 378
Integración del papel de líder y seguidor, 144-45
Integridad (de los líderes), 195, 200, 438-39
Inteligencia
emocional, 209-10
social, 210-11
y eficacia del líder, 211-12
Interdependencia lateral, 38-39
Internalización, 154, 262
Investigación sobre la descripción del puesto de trabajo de los directivos, 29-30

J

Juegos de empresas. *Véase* Simulaciones
Juegos. *Véase* Simulaciones

L

Líder heroico, 468-69
Liderando con el ejemplo, 287-88
Liderazgo, 1-2
compartido, 344, 468-69
criterios sobre la eficacia del, 10-12
definiciones del, 2-9
desarrollo del, 414-26, 431
directo frente a indirecto, 7-8
en grupos y equipos, 354
flexible y adaptable, 388-90
frente a dirección, 5-7
importancia del (liderazgo del Consejero Delegado), 370-76
indirecto, 8, 387
laissez-faire, 274
nivel de conceptualización, 15-19
orientado a las tareas y a las relaciones, 354-55
papeles en los grupos de decisión, 354-57
planteamientos de la investigación para estudiar el, 12-15
Liderazgo carismático, próximo y distante, 268
facetas negativas respecto a las positivas del, 269-72
teorías del, 261-64, 267-68, 282-84
teorías psicoanalíticas del, 265-67
Liderazgo de iguales, 58
Liderazgo de respaldo y respaldo, 75-76, 427-28
Liderazgo directivo, 228. *Véase también* Estructura de iniciación
Liderazgo directo frente a indirecto, 7-8
Liderazgo estratégico, 375-78
poder político, 378
posesión del cargo ejecutivo, 379-80
Liderazgo ético, 435-45
Liderazgo instrumental, 228, 235, 237
Liderazgo multicultural, 448-52
Liderazgo participativo y participación, 86-93
consecuencias del, 88-90
efectos del, 90-93
líneas directrices para el, 98-102
naturaleza del, 80-87
Liderazgo servicial, 438
Liderazgo transaccional, 273-74
Liderazgo transformacional, 260-61
Liderazgo transformacional, 273-81
evaluación de las teorías, 283-84
frente al liderazgo carismático, 281-82
líneas directrices para los líderes, 284-88
métodos de investigación, 276-81

M

Madurez emocional, 198-200
Marco conceptual integrador, 464-67
Método de formación mediante casos, 409-10
Métodos de investigación cualitativos frente a cuantitativos, 471-72
Modelo
de atribución en dos etapas, 127-28
de contingencias LPC, 224-27

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

de equilibrio puntuado (del cambio en la organización), 375-76
de múltiples vínculos, 238-45
normativo de decisión (de Vroom y Yetton), 93-98
Modelos mentales, 323, 337-38
compartidos, 337-38
Motivación
de afiliación. *Véase* Necesidad de afiliación
de los directivos, 190-92
inspiradora, 274

N

Narcisismo, 199
Necesidad
de afiliación, 203-04
de consecución, 203
de poder, 201-02
Neutralizadores, definición, 234
Nivel
de análisis organizacional, 17
de dirección, 36-37
Niveles
de análisis, 473-74
de conceptualización, 15-19

O

Orientación
a la consecución, 202-03. *Véase también* Necesidad de consecución
de poder personalizado, 201
de poder socializado, 201
del locus de control (interna y externa), 198

P

Papel
ambigüedad y claridad, 338
conflictos, 33
de supervisión de los directivos, 32
directivos (de Mintzberg), 31-33
expectativas, 460
juegos de rol (como método de formación), 407-09
modelos, 287, 303
Parrilla directiva, 63, 65, 70
Partes interesadas, 310, 441
Patrones de actividad en el trabajo directivo, 24-29
Pensamiento
de grupo, 352-53
de sistemas, 211
Persona objetivo, definición, 152
Personalidad de tipo A, 203
Perspectiva
de sistemas (sobre el desarrollo del liderazgo), 429- 31
o planteamiento didáctico, 16, 469-70
Persuasión racional, 171-73
Planificación, 28-29, 71-72, 250
de la acción, 71-72
y decisiones estratégicas, 393
Planteamiento
integrador, 15
situacional, 14-15, 20
Poder, 151-54, 461-63
adquisición y pérdida, 164-66
basado en la información, 162-63
coercitivo, 158-59
de experto, 161-62
de recompensa, 457-58
de referente, 160-61
del cargo, 155, 462
definición del, 152
ecológico, 163-67
fuentes del, 154-64
legítimo, 155-57
líneas directrices para usar el, 160
político. *Véase* Tácticas y procesos políticos
y conducta del líder, 167-70, 176-77
Polarización en las decisiones de grupo, 359
Potencia, 341
Presión social
Procedimiento de toma de decisiones, 27-28
Procesos
intra-individuales, 16
psicodinámicos, 265-67
Programas
de crecimiento personal, 425-26
de igualdad de oportunidades, 454-55
de retos en exteriores, 424-25
de rotación del puesto de trabajo, 420-21
Proyecto GLOBE, 452-53

R

Rasgos de los líderes, 463-64
definición de los, 187
evaluación de la investigación sobre, 214-15
investigación sobre, 189-96
naturaleza de, 188-89
y eficacia del liderazgo, 197-205
Recompensas (por los líderes), 274, 303, 324, 351
Reconocimiento (por parte de los líderes), 77-79
Redes y creación de redes, 25-26
Relaciones y recursos humanos, 386, 388
Relegación de actividades, 40
Reorientación, 375
Representación de la unidad de trabajo, 20, 338
Resistencia
al cambio, 296-97
definición, 153
Resolución de problemas en grupo, 352-53

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Restricciones para los directivos, 33-34, 370-72. *Véase también* Determinantes circunstanciales de la conducta del directivo
Retroalimentación
a los líderes, 406-07, 414-17
de múltiples fuentes (o múltiples evaluadores), 414-17
Reuniones
determinantes de la eficacia de las, 352-53
funciones de liderazgo en, 354-57
líneas directrices para liderar, 357-61
Revisión tras la actividad (o tras la acción), 346-47

S

Seguidores
contribuciones a un liderazgo eficaz, 138-39
gestión de las impresiones, 136-37
integración de los papeles de líder y seguidor, 144-45
líneas directrices para los, 141-44
Sensibilidad cultural, 454
Sesión de diálogo, 347-48
Sesiones
de alineamiento, 351
de análisis de procesos, 350-51
Simple solicitud, 156
Simulación, 411
como método de formación, 410-12
intelectual, 273-75
Situaciones de crisis, 39, 251, 303
Sucesión de los líderes, 373-75
Supervisión
de los subordinados o de las unidades operativas, 74
del entorno (MLQ), 262, 390-93
Sustitutos del liderazgo, 234-37

T

Tácticas
de autopromoción, 136
de coalición, 176
de colaboración, 174
de consulta, 174
de ejemplificación, 136
de influencia proactivas, definición, 170-73
de intercambio, 174
de intimidación, 136
de presión, 175
de resistencia, 181-82
legitimadoras, 175
y procesos políticos, 377
Taxonomías
de la conducta, 65-70
de la conducta del líder, 65-70
Techo de cristal, 445-46
Técnica nominal de grupo, 359
Teoría
de la atribución del liderazgo carismático, 261-63
de las contingencias estratégicas, 65-66
de los recursos cognitivos, 245-48
del autoconcepto del liderazgo carismático, 263-65
del camino-meta del liderazgo, 227-30
del intercambio líder-miembro, 122-29
del intercambio social, 164-65
del líder alto-alto, 62-65
del liderazgo flexible, 388-90
RM del liderazgo, 63
situacional del liderazgo (de Hersey y Blanchard), 232-34
Teorías del liderazgo
sustitutos del liderazgo, 234-37
teoría de los recursos cognitivos, 245-48
Teorías del liderazgo, teoría universal del camino-meta, 227-32
centradas en los seguidores, 18
de contingencias estratégicas, 165-66
del intercambio social, 164-65
del líder alto-alto, 62-65
descriptivas, 19
prescriptivas, 19
teoría del intercambio líder-miembro, 122-27
teoría situacional del liderazgo (de Hersey y Blanchard), 232-34
teorías implícitas, 133-35
Teorías implícitas del liderazgo, 133-35, 445
Teorías prescriptivas, 19
Tolerancia al estrés, 196-97
Tormenta de ideas, 359
Trabajos de desarrollo, 418-20
Tutelaje, 77, 422-23

V

Valoración, 173
Valores de los líderes, 436-39
Variable
interventora, definición, 239
moderadora, definición, 223
situacional moderadora, definición, 223
Visión, 277, 279, 285-86, 307-11

www.elsolucionario.net

www.elsolucionario.net

Gary Yukl consigue con esta obra satisfacer a dos audiencias con inquietudes distintas: los académicos, interesados en la evaluación crítica de las teorías fundamentales, y los profesionales de la dirección organizacional, que buscan respuestas inmediatas hacia un liderazgo eficaz. Los primeros encontrarán en *Liderazgo en las organizaciones* una revisión de las principales teorías e investigaciones empíricas; los segundos, una mejor apreciación de la complejidad del liderazgo directivo, la importancia de disponer de conocimiento teórico y la necesidad de ser flexibles y pragmáticos al aplicarlo. Esta combinación de teoría y práctica hace de *Liderazgo en las organizaciones* una obra tan adecuada para quienes ya ejercen como directivos como para quienes se forman en las aulas para serlo.

Otro libro de interés

Francisco Palací; Esteban Angulo,
Psicología de la organización.
PEARSON PRENTICE HALL
ISBN 9788420543406

Stephen P., Robbins,
Comportamiento organizacional.
PEARSON PRENTICE HALL
ISBN 9789702604235

www.elsolucionario.net

PEARSON
Educación
www.pearsoneducacion.com

ISBN 978-84-8322-344-4